

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Kaspar Kasepõld

**TURISMIETTEVÕTETE VALMISOLEK KOOSTÖÖKS
OTEPÄÄ PIIRKONNA NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Merike Kaseorg

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(lektor M. Kaseorg)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2013. a.

Juhtimise õppetooli juhataja
(prof. M. Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(K. Kasepõld)

SISUKORD

1. Turismi koostöö teoreetilised aspektid	6
1.1 Koostöövormid turismis	6
1.2 Ettevõtete koostöö mõju turismi arengule	15
2. Turismiettevõtete valmisolek koostööks Otepää piirkonnas	21
2.1 Ülevaade Otepää piirkonna turismiettevõtlastest, uuringu metoodika ja valim	21
2.2 Küsitluse tulemused	27
Kokkuvõte	44
Viidatud allikad	47
Lisa 1. Intervjuu SA Otepää Turismi juhataja Margo Krüünvaldiga.	54
Lisa 2. Küsimustik	55
Summary	59

SISSEJUHATUS

Täna sel päeval on turismindus peale majandussurutist taastumas ning konkurents turismi piirkondade vahel aina tihenemas. Turisminduses toimub peamine konkureerimine pigem piirkondade kui ettevõtete vahel. Oluline on uurida turismiettevõtete vahelist koostööd seetõttu, et turist valib reisima minnes kõigepealt riigi, seejärel regiooni ja viimaks sihtkoha koos sealsete atraktsioonidega. Seega kõik piirkonna turismitootes osalejad peaksid koostööd tegema. Koostöö eesmärk peaks olema suunata turiste valima just nende turismitoodet ehk kutsuma turisti külastama koostööd tegevate ettevõtete tegutsemispiirkonda ning arendada turismi efektiivsemalt.

Otepää piirkonnas puudub hetkel turismiettevõtete vaheline koostöö, mis kaasaks enamuse ettevõtteid ning mille eesmärk oleks turistide piirkonda meelitamine. Samal ajal iseloomustab Valgamaad, kuhu jääb ka Otepää piirkond, turistide külastatavuse tagasihoidlik kasv ning majandussurutisest taastumine pole olnud võrreldes ülejäänud Eestiga sama kiire. Uurimisobjekti valikul on otsustavaks asjaoluks erilisus ning erinevus ülejäänud Eestist – Otepää piirkond (Otepää, Sangaste, Puka, Palupera vald) on eriline oma kahe turismihooaja poolest (suve- ja talvehooaeg), võrreldes ülejäänud Eestiga, kus on peamiselt üks – suvine – hooaeg. Samuti seisneb olulisus ka piirkonna spordiharrastamise võimaluste poolest. Eeltoodu põhjal leiab autor, et on oluline uurida ettevõtete valmisolekut asuda koostööd tegema. Uurimissubjektideks on käesolevas töös nii kaudsed kui ka otsesed ettevõtted, mis on seotud Otepää piirkonna turismitoote kujunemisega. Töö tulemused võiksid leida kasutamist Otepää piirkonnas ettevõtete vahelise koostöö arendamisel ja koostöö vormi väljatöötamisel.

Toetudes eeltoodule on käesoleva töö eesmärk välja selgitada Otepää piirkonna turismi-ettevõtete valmisolek teha koostööd. Seatud eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- kirjeldada koostöövorme turismis,
- tuua välja koostöö mõjud turismi arengus,
- anda lühiülevaade Otepää piirkonnast,
- valmistada ette ja viia läbi intervjuu SA Otepää Turism juhatuse liikmega,
- koostada küsimustik koostöös SA-ga Otepää Turism,
- viia läbi küsitlus Otepää piirkonna ettevõtete seas,
- analüüsida kogutud andmeid.

Käesolev töö jaguneb struktuurilt kaheks peatükiks: teoreetilises osas käsitletakse koostöö olulisust ja koostöö vorme turisminduses ning koostöö mõjutegureid turismi arengus, samuti tuuakse näiteid koostöö tegevusest turisminduses. Töö eesmärgist tulenevalt tugineb teoreetilise osa ülesehitus järgneval mõtteavaldusel: koostööl peab olema põhjus ning vorm, et ettevõtetevaheline ühistegevus võimalik oleks. Tekkivas koostöös asutakse mõjutama turismi arengut ning seetõttu arutletakse nende mõjude üle.

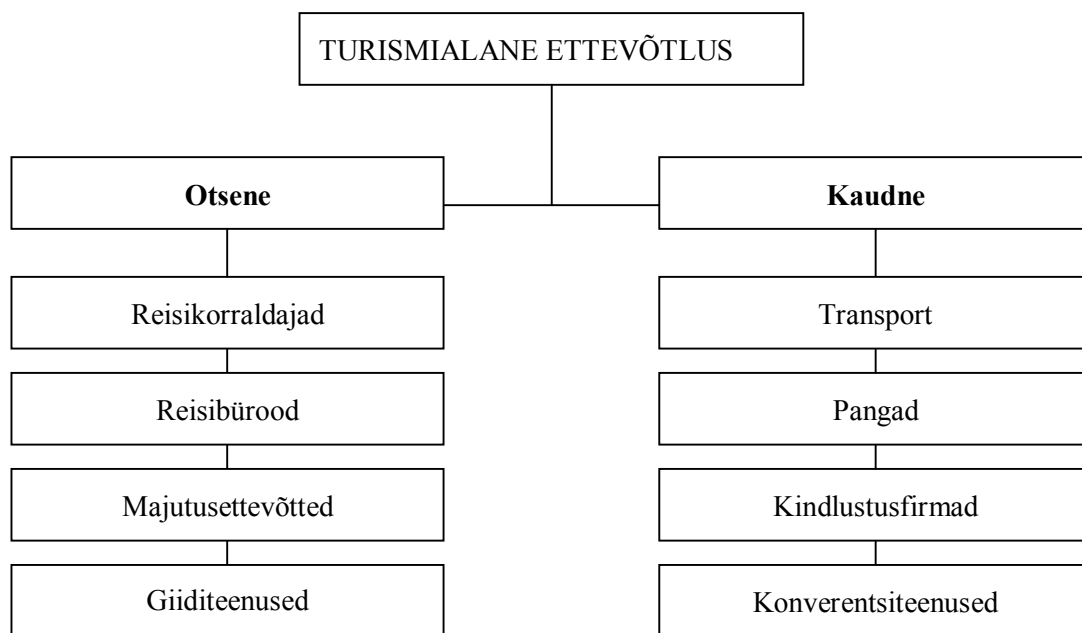
Teine peatükk sisaldab endas Otepää piirkonna lühiülevaadet, uurimismetoodika ja valimi kirjeldust, kogutud andmete analüüsi ning nende tulemusel tehtud järeldusi. Kirjanduses leidub rohkesti selles valdkonnas tehtud uurimusi. Käesolevas töös peatatakse kahel juhtumiuuringul – Freidrichs Gröngsjä (2004) töö käsitleb Kesk-Rootsi piirkonnas tegutsevat hotelligruppi, kus uuritakse selle koostöö toimimise struktuuri ning grupi liikmete hinnangut koostöö tulemuslikkusest. Teise juhtumiuuringu puhul käsitleb autor Ida-Virumaal tegutsevat turismiklastrit, uurides selle tegutsemise eesmärki ning toimimise mehhanismi. Antud töös käsitletavas piirkonnas pole eelnevalt sarnastele alustele tuginevat uurimustööd läbi viidud mistõttu oleks see ka aktuaalne, kuna Otepää piirkond, nagu eelnevalt mainitud, on üks Eesti olulisemaid turismipiirkondi.

1. TURISMI KOOSTÖÖ TEOREETILISED ASPEKTID

1.1 Koostöövormid turismis

Järgnevas alapeatükis käsitletakse koostööd turismiettevõtete vahel, selle olulisust ning koostöövorme. Uuritakse ühistegevuse teoreetilisi tagamaid ning vaadeldakse koostööd turismiettevõtluses kui võimalust tõsta piirkonna konkurentsieelist.

Jakobson (2002: 6) jagab turismialase ettevõtluse kaheks (vt joonis 1): kaudseks ja otseseks turismialaseks ettevõtluseks. Vaielda võib selle üle, kas toitlustusettevõtted kuuluvad otsese või kaudse turismialase ettevõtluse alla, kuna inimene peab sööma nii või teisiti, on ta kodus või reisil. Kui toitlustamisteenust pakub majutusettevõtte, on see kindlasti otsene turismiettevõtte (Jakobson 2002: 7).



Joonis 1. Otsene- ja kaudne turismialane ettevõtlus (autori koostatud Jakobson 2002: 6 põhjal).

Boari *et al.* (2003) rõhutavad, et koostöö ettevõtete vahel on määravaks teguriks konkurentsieelse saavutamisel. Putnam (1993) toob oma uurimuses välja, et majandusareng ei seisne mitte ainult konkurents, vaid nõuab ka koostööd, usaldust ja jagatud väärtuseid. Kuigi üksikul ettevõttel võib tunduda, et ta on iseseisev ja ei sõltu teistest ettevõtetest, esindab see ettevõtte ikkagi osa tervest turismitootest. Selleks, et

meelitada ja hoida kliente, peab ettevõtja enda toodet või teenust arendama ja turustama. Seega on ettevõtte kohustatud tegema koostööd piirkonnas tegutsevate konkurentidega. Turismi piirkonnas autonoomsete osalejate koordineerimine eeldab tasakaalu koostöö ja konkurentsi vahel (Grängsjö 2004: 4).

Tänases kiiresti muutuv ühiskonnas, kus maailmamajandus on üleminekuperioodil, teravneb konkurents ettevõtete ja organisatsioonide vahel, mis toodavad väärtust tarbijatele. Palju on räägitud liitudest ja koostööst kohalike osalejate vahel kui strateegiast kasvavas konkurentsisis. Eestis reguleerib ametlikul tasandil ettevõtete vahelist koostööd konkurentsiseadus. Keelatud on konkurentsi kahjustava eesmärgi või tagajärjega ettevõtjate vaheline kokkulepe, kooskõlastatud tegevus ja ettevõtjate ühenduse otsus (Konkurentsiseadus...2001).

Tänapäeval on tihenemas avaliku sektori institutsioonide ja erasektori ettevõtete koostöö. Selle tarvis, et uurida ettevõtete vahelist koostööd turismis on kasulik peatuda järgnevatel teooriatel (Czernek 2012: 83):

- Tehingu kulu teooria (Williamson 1975), käsitleb kulusid, mis kaasnevad majanduslikul ressursside vahetamisel, teiste sõnadega – käsitleb turul osalemise kulusid. Antud teooria on käesoleva töö käsitlemisel oluline, kuna koostevõime puhul on osalejatel võimalik tehingu kulusid jagada ning seega tõsta konkurentsieelist.
- Klatri teooria (Porter 1990). Klaster on geograafiline kontsentratsioon omavahel seotud ettevõtetest, tarnijatest ja nendega seotud institutsioonidest ühes tegevusvaldkonnas. Porter väidab, et klaster mõjutab konkurentsi kolmel viisil: tõstes klattrisse kuuluvate ettevõtete tootlikkust, edendab innovatsiooni selles tegevusvaldkonnas ning soodustab uute ettevõtete teket. Teiste sõnadega – klaster on geograafiline piirkond, kus on piisavalt ressursse ja kompetentsi, andes koostöövormile eeliseisundi teatud majanduslikus tegutsemisvaldkonnas ning jätkusuutliku konkurentsieelise teiste piirkondade ees.
- Vastastikuse vahetuse teooria (Donaldson, O'Toole 2000) kohaselt mängib ettevõtete vahelistes koostöös tekkinud suhete struktuur olulist rolli koostöö arengus. Antud bakalaureusetöös toetatakse antud teooriale ning uuritakse turismiettevõtete vahelisi koostöösuheteid.

- Sotsiaalse võrgustiku teooria (Wellman 1988). Sotsiaalne võrgustik on sotsiaalne struktuur moodustatuna osalejatest (üksikisikud või organisatsioonid) ja nende vahelistest komplekssetest, enam kui kahepoolsetest sidemetest. Sotsiaalse võrgustiku analüüs kätkeb endas kohalike ja globaalsete võrgustikmustrite uurimist, mõjuvõimsate üksuste väljaselgitamist ning võrgustiku dünaamilisuse juurdlust. Sellele teooriale toetudes on võimalik kirjeldada ettevõtetevahelisi suhteid.
- Ettevõtete võrgustiku kontseptsioon (Hakansson, Snehota 1989). Ettevõtete võrgustik on sotsiaalmajanduslik tegevus, kuhu on kaasatud sarnaselt mõtlevad äriinimesed eesmärgiga ära tunda, luua või tegutseda uute äri võimaluste nimel. Ettevõtete võrgustik on sarnane sotsiaalsele võrgustikule, ärivõrgustiku eksisteerimise eesmärk on äritegevus. Teooria kohaselt on ärivõrgustiku omadus arendada ettevõtlust madalamate kuludega, tehes jõupingutusi suhtekorralduses, mis eeldab aga personaalset pühendumist ning ajalist ressursi. Töö seisukohalt aitab antud kontseptsioon tuua esile ettevõtetevahelist koostööd soodustavaid ja takistavaid tegureid.

Varasemalt on kirjanduses kollektiivset ettevõtlust erinevates tähendustes kasutatud. Vastavalt Mourdoukoutas'le (1999, viidatud Frederick 2002: 6 vahendusel) jagavad ettevõtlikud kogukonnad riske ja hüvesid, mis on seotud uute ettevõtmistega. Wilken (1977, viidatud Connell 1999: 14 vahendusel) kasutab kollektiivse ettevõtluse mõistet, et kirjeldada majandusliku arengu allikat ning struktuuri nii üksikisiku, perekonna, rühma mitteseotud inimeste kui ka valitsuse korral. David Wolfe (1997, viidatud Connell 1999: 14 vahendusel) kasutab kollektiivset ettevõtlust, et kirjeldada „firmadevahelisi koostoimimiste mustreid“, seda kirjeldab ta kontekstis, kus kollektiivselt omandatakse uusi tehnilisi teadmisi. Wolfe leiab, et kollektiivne ettevõtlus mängib rolli riigi või piirkondliku institutsiooni suutlikkuses kohaneda uute olukordadega.

Kollektiivne ettevõtlus on võtmetegur majandusarengus ja –kasvus. Ettevõtlus viiakse vastavusse turutingimustega, ehitades ja muutes organisatsiooni ressursse, kompetentsi ja organisatsiooni struktuuri, et reageerida turuolukorrale ja arengule (Bratnicki 2005: 22). Seda nähtust on kirjeldatud kui protsessi, milles ettevõtjad osalevad kollektiivses tegevuses, et täiustada kohalikku majandusliku ja sotsiaalse elu arengut. Kujundades selle tarvis ümber sotsiaalseid norme, väärtusi ja võrgustikke, tootmaks tooteid või

teenuseid ja võttes üheskoos riske (Trompenaars, Hampden-Turner 2002, viidatud Chagwiza *et al.* 2011 vahendusel). Kollektiivne ettevõtlus eeldab iga grupiliikme võimekuse kasvu, kui nad seisavad silmitsi keskkonna nõudmistega ja võimalustega. Kollektiivse ettevõtluse mõiste on kujunenud strateegiaks tootjate seas, et ületada äri väljakutsed ning kogumaks majanduslikku kasu (Chagwiza *et al.* 2011: 2).

Ettevõtluse kollektiivne tegevus ühendab endas äririski ja kapitali investeringuid koos sotsiaalsete väärtustega kollektiivses tegevuses. Connel (1999: 2) peab kollektiivset tegevust sündmuseks, mille eesmärgiks on kohaliku piirkonna majanduslik ja sotsiaalne täiustumine, mille käigus toimuvad teatud ümberkujunemised sotsiaalsetes normides, väärtustes ja ettevõtete võrgustikes. Turismiettevõtted sõltuvad kohalikust, piirkondlikust, riiklikust ja rahvusvahelisest koostööst selleks, et jõuda kliendini ning pakkuda konkurentsivõimelist toodet. Personali ja rahaliste ressursside puudus kõrvuti hooajalisusega pärsib ettevõtjate investeringuid turunduses. Ühisturundus on sageli sellistel puhkudel soovituslik lahendus sihtkoha turundamise probleemidele (Grängsjö 2004: 3). Turismiettevõtete piiranguks on, et ruumiliselt fikseeritud turismitoode ei ole seotud ainult ühe ettevõtjaga, vaid omandiõigus jaguneb paljude väikeste ettevõtete vahel. Iga pakkuja on sõltuv teiste poolt turistile pakutavatest ühtlase kvaliteediga toodetest. Erinevatel ettevõtjatel on omad väärtused ja motiivid, mis mõjutavad seda, kuidas nad tegutsevad (Grängsjö 2003: 429).

Wood ja Gray (1991: 140) on koostööd turismiettevõtete vahel defineerinud kui vabatahtlikku liitu, kus autonoomsed huvirühmad osalevad interaktiivses protsessis. Otsustamiseks ja tegutsemaks piirkonna turismi arengu suunas, jagavad nad reegleid, norme, struktuure, kusjuures võib mistahes situatsioon, sündmus, objekt, osaline, omadus või võimalus olla koostöö põhjuseks (Wood, Gray 1991: 140). Erinevad autorid esitavad ja analüüsivad koostöö põhjuseid erinevalt. Waddock (1991: 484) leiab, et potentsiaalseid partnereid võib koostöö suunas liikuma panna konkurents, majandusliku olukorra muutus, tehnoloogia areng või kriisid. Koostöö puhul on oluline välja tuua partnerite erinevad individuaalsed motivatsioonid koos tegutsemiseks. Koostöö motiivid võivad avalikus ja erasektoriks sarnaneda (riski vähendamine, lisaressursi saamine) ja erineda (avalikus sektoris info kogumine piirkonna probleemide kohta, erasektoris info kogumine sissetulekute kohta) (Czernek 2012: 85).

Koostöö ja konkurentsi vaheline seos muutub oluliseks seoses turismiobjekti turustamisega, kuna see toimub erinevatel tasanditel (Weaver, Oppermann 2000, viidatud Friedrichs 2009: 2 vahendusel). Ühest küljest kujutab turismiobjekt ühtset turismitoodet, võrreldes muude võimalike piirkondadega turisti jaoks. Teisest küljest esineb konkurents reisipiirkonnas turismitoote elementide vahel. Sõltuvalt sellest, kas ettevõtted on konkurendid või nad teevad koostööd eri tasanditel, areneb või stagneerub turismiobjekt (Bengtsson, Kock 2000: 412). Piirkonna arengut mõjutab ka, kuidas läheduses asuvad ettevõtted töötavad üksteise kasuks või üksteise vastu. Ruumiliselt fikseeritud alal või geograafilises klastris võivad käimasolevad ühiskondlikud protsessid mõjutada neid küsimusi (OECD 2005).

Edukat turismialast koostööd iseloomustavad kindlad omadused, mida saab jaotada 1) personaalseks ja inimestevaheliseks kvaliteediks: tugev juhtimine, ühine identiteet, visioon, ausus ja avatus, aktiivne kuulamine, kohanemisvõime; 2) organisatoorne tegevuslik kvaliteet: personali järjepidev kompetentsus, raamatupidamise paindlikkus, sobiv töökeskkond, teiste institutsioonide toetus (kohalikud omavalitsused, jõustruktuurid) (Czernek 2012: 85). Reid *et al.* (2008: 591) toob aga välja, et edukaks koostööks on vaja paljude tingimuste olemasolu: otsused peavad olema tehtud lähtuvalt ühistest eesmärkidest ja põhinema objektiivsetel alustel, koostöö tulemusi tuleb hinnata pikema perioodi jooksul, partnerite erimeelsused tuleb ühise eesmärgi nimel läbi rääkida ja jõuda konsensuseni. Teised eduka koostöö tingimused on seotud efektiivse juhtimisstruktuuriga, paindlikkusega, on hästi struktureeritud ja juhitud. Samas paljud tegurid kujutavad endast aga turismi arengule pärssivat mõju. Nendeks on vähearenenud kodanikuühiskond, vähene koostööalane kogemus ja sellest tulenevalt vähe eeskujulikke näiteid, koostööd soodustava hoiaku puudumine, kohaliku valitsuse majanduslikud probleemid ja raskused (Czernek 2012: 86).

Järgnevalt käsitletakse võimalikke koostöövorme turisminduses:

- ühised paketid,
- ühisprojektid,
- ressursipõhine koostöö,
- partnerlus,
- koostöövõrgustik,

- klaster.

Ühiste pakettide all turismis on mõeldud mitme ettevõtte toodete ja teenuste pakkumist turistile ühes turismitootes. Ühisprojektid sisaldavad projektipõhist koostööd, kuhu kaasatakse ettevõtted, et saavutada teatud eesmärk. Peale projekti täitmist loetakse koostöösuhet lõppenuks, küll aga säilivad projekti läbiviimisel tekkinud suhted (Honggang, Jigang 2000).

Ressursipõhise koostöö (Prahalad, Hamel 1990) kohaselt põhineb ettevõtte konkurentsieelis peamiselt materiaalsel ja immateriaalsel varal. Selleks, et muuta lühiajaline konkurentsieelis pidevaks konkurentsieeliseks, eeldatakse varade heterogeenset iseloomu ja mittetäielikku mobiilsust. Sisuliselt tähendab see väärtuslikke ressursse, mis ei ole täiesti jäljendatavad ega asendatavad ilma suurte jõupingutusteta. Selle teooria puhul kehtivad võtmekohad, mille peaeesmärk on tuvastada ettevõtte potentsiaalsed põhiressursid ning hinnata, et põhiressursid vastaksid järgmistele kriteeriumitele: väärtuslik, haruldane, jäljendamatu, asendamatu. Tuumkompetents, kui üks põhiressursse ettevõttes, tagab konkurentsieelise võrreldes teiste ettevõtetega samas tööstusharus. Tuumkompetents peegeldab ettevõtte kollektiivset õppimisvõimet ja hõlmab endas erinevate tootmisoskuste koordineerimist ja erisuguste tehnoloogiate integreerimist. Käesoleva töö seisukohalt on ressursipõhine koostöö oluline, kuna turismi piirkonnas moodustavad mitmed ettevõtted turismitoote. Seetõttu vastutavad ressursipõhise teooria kohaselt põhiressursside nõutud kriteeriumite vastavuse eest ka mitmed ettevõtted ning selle tarvis, et põhiressurss oleks väärtuslik, haruldane, jäljendamatu ning asendamatu, on vaja, et need ettevõtted koopereeruksid ning selle eest hoolitseksid. Partnerlusena turismiettevõtete vahel on Selin (1999: 260) kirjeldanud olukorda, kus kaks või enam ettevõtet ühendatakse või jagatakse nende vahel kallinenud ressursse, et lahendada probleem või luua võimalus, mida ettevõtte üksinda ei suudaks tagada.

Klaster on geograafiliselt lähestikku paiknevate sarnast või lähedast toodet või teenust pakkuvate ettevõtete ja institutsioonide kooslus, mille liikmed teevad koostööd. Klatri liikmete lähedusest (nii asukoha kui ka tegevusvaldkonna seisukohalt) tingituna on neil võimalus kasu saada erinevatest positiivsetest välismõjudest. Need välismõjud on näiteks ligipääs spetsialiseerunud tööjõule ja tarnijatele; kogemuste ja teadmiste jagamine; surve suurema tootlikkuse saavutamiseks, et püsida üha suurenevas konkurentsisis;

pidev teadmiste juurdevool tänu tihedale suhtlusele klientide ja tarnijatega. Klastril on üldjuhul neli põhiomadust (Baggio 2008: 109):

- Lähedus: ettevõtted peavad asuma geograafiliselt piisavalt lähestikku, et saada kasu võimalikest positiivsetest kõrvalmõjudest ning kasutada ühiseid ressursse.
- Vastastikune mõju: ühe klastrisse kuuluva ettevõtte edukus aitab kaasa ka teiste klastrisse kuuluvate ettevõtete edukusele.
- Seosed: ettevõtted peavad jagama ühiseid ärilisi põhimõtteid, et saada kasu lähedusest ja vastastikusest mõjust.
- Kriitiline hulk: klastris peab olema piisav hulk liikmeid, et nende koostoimel oleks positiivne ning tähendusrikas mõju ettevõtete tulemuslikkusele.

Teoreetilised ja empiirilised uuringud on leidnud, et koostöö omab suurt mõju piirkonna sissetulekute tasemele, välisinvesteeringutele ja piirkonna laiemale konkurentsivõimele. Kirjandus, mis käsitleb tööstuse ja klatri vahelist seost, toob välja, et geograafiliselt koospaiknevad ettevõtted, mis jagavad samu ideid, reeglistikku ja keeli, loovad järjepideva sotsiaalse keskkonna. Sotsiaalne, kultuuriline ja tegevuslik järjepidevus soodustab kohalike elanike hulgas informatsiooni iselevimist. See kujutab klastris osalevate ettevõtete jaoks konkurentsieelist (Baggio 2008: 109), sest informatsiooni iselevimine, teeb klatri väljastpoolt mõjutamise raskeks. Peale klatri majandusliku mõju, on tähelepanu hakatud juhtima selle kasutamisele poliitika kujundamisel nii riiklikes kui rahvusvahelistes organisatsioonides (UNCTAD 1998: 3).

Koostööd ettevõtete vahel iseloomustab hulk karakteristikud. Enamus autoreid (Andersson *et al.* 2004) viitab geograafilisele lähedusele, kus ettevõtted on masstaabisäästu, sotsiaalse kapitali ja järjepideva õppimise saavutamiseks sunnitud koostööle. Veel viidatakse koostöö juures mõjutegurite mitmekesisusele, kus klatri ei koosne ainult ettevõtetest, vaid ka avaliku elu tegelastest, haridus- ja finantsasutustest. Tuuakse välja, et klatri spetsialiteet hõlmab erinevate sektorite ühisosa. Klatri erinevad elemendid on seotud struktuuri ja kohalike institutsioonide poolt, mis seovad tööjaotuses osalejaid, tarbija, tarnija ja konkurendi kohaliku kultuuriruumiga, luues ja säilitades nii piirkonna sotsiaalse interaktsiooni mustrit. Veel iseloomustavad koostööd innovatsioon, kus klatri osalejad on pidevas tehnoloogilises, kaubanduslikus ja orga-

nisatoorses muutumises ning esineb nii riiklik kui piirkondlik poliitiline toetus klast-rile. (Andersson *et al.* 2004)

Klastri areng on uurijate poolt jaotatud kolmeks astmeks. Esimeses astmes toimub klastri moodustamine enamasti väljaspool seisva sündmuse tagajärjel ja klastri säilita-mine selle kohta käiva sobiva info juhusliku levimise teel. Teises astmes on koostööks olulise tähtsusega sisemine kasv ja struktuuri loomine. Kolmandas astmes, mis iseloo-mustab edukaid klastreid, jõutakse tegevusvaldkonnas küpsele ja vastupidavale liidri-positsioonile. Kui kolmandas astmes toimub aga ebaõnnestumine, mõjutab see tugevalt sotsiaalset keskkonda, tuues kaasa tööpuuduse, väljarände ja muutusi avalikes organi-satsioonides. (Andersson *et al.* 2004)

Klastris osalemine tagab ettevõtetele konkurentsieelise. Kõige enam viidatud eelisteks on järgnevad: süsteemi mastaabiefekt; tehingukulude vähenemine; piirkondlikest sidemetest tingitud innovatsiooni ja tehnoloogilise arengu levimine; õppimiskulude vähenemine (imiteerimine, võistlemine); eelised, mis saadakse välismajanduse paiknemisest, nagu kohalik tööjaotus ja spetsialiseerunud tarnijad; esimese geograafilise spetsialiseerumise kasutuselevõtja eelised, privileegid, mis saadakse toodete mitmekesi-susest ja kliendile orienteeritusest (Baggio 2008: 121).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et klastri moodustamisel on oluline kindlatele kriteeriumite vastavus nagu kriitiline mass jms, samuti pikaajaline ning järjepidev koostegevust, et klastri moodustamisest tekkiv kasu end tasuma hakkaks. Järeldades eelpool toodust, on väga tähtis klastri moodustamisel enne esimese etapini jõudmist, koostegevuses osalejatel omada kriitilist meelt, et saaks ära hoida ebaõnnestumine kolmandas astmes ning sellega kaasnevad negatiivsed mõjud.

Järgnevalt toob autor mõned näited koostööd tegevatest ettevõtetest turisminduses. 2009. aasta lõpus pandi alus Ida-Virumaa turismiklastri moodustamisele. Turismiklastri käivitamise põhieesmärgiks oli suurendada Ida-Virumaa külastatavust välituristide poolt järgneva kolme aasta jooksul (baasaastaks on 2010. aasta). Eesmärgi täitmiseks koostati turismiklastri strateegia aastani 2020 ning tegevuskava aastateks 2010-2013. Projekti juhtpartneriks on sihtasutus Ida-Viru Ettevõtluskeskus, mis esitas 2009. aasta sügisel eeltaotluse Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) klastrite arendamise

programmi, millest muuhulgas toetati ka klasteri strateegia väljatöötamist (Ida-Virumaa turismiklaster... 2010: 5-6). Ida-Virumaa turismiklaster (IVTK) koosneb Ida-Virumaa ettevõtjatest, turismi või turismivaldkonnaga seotud teenusepakkujatest, omavalitsustest jm avaliku sektori organisatsioonidest ning teistest partnerorganisatsioonidest, mille missiooniks on toetada partnerite võimekust ja pakkuda parimat turismiteenust. Klasteri visiooniks on, et aastal 2020 pakub Ida-Virumaa turismiklaster oma uuenduslikkuse ja oskusteabe alusel kõige mitmekülgsemaid ja kontrastiderohkemaid turismielamusi Eestis. Seda iseloomustab (Ida-Virumaa turismiklaster 2010):

- pakutavad turismiteenused on uuenduslikeimad Eestis;
- klasteri partnerite käsutuses olevad kompetentsid ja oskusteave;
- klasteri juhtimine põhineb tõhusal ja otstarbekal informatsiooni vahendamisel;
- erinev pärand (rahvuskultuurid, tööstus, ajalugu, loodus, meri jm) on aktiivselt kasutusel turistide ligitõmbava ressursina.

Eelpool toodud koostöövorm on turisminduses levinud ning on heaks näiteks Eestis toimivast turismiklastrist. Järgmise näitena koostööst turismiettevõtete vahel toob autor Rootsis tegutseva hotellide grupi, mis asub ühes kindlas turismipiirkonnas ning kus grupi liikmed konkureerivad omavahel. Koostöövõrgustikku kuulub 15 hotelli, mis asuvad Östersundis (tegemist on keskmise suuruse linnaga), Kesk-Rootsis. Koostöövõrgustik alustas tegevust 1995. aastal. Koostöö põhieesmärk on ühiselt turundada linna kui turismipiirkonda, et tõsta ööbimiste arvu hotellides. Teisene eesmärk on koolitada linnas asuvate hotellide töötajaskonda. Koostöövõrgustik on viinud läbi mitmeid projekte, nt ühe projekti eesmärk oli ühisturundus Norra turistidele, mille käigus külastati Norra turismimesi ning avaldati Norra ajakirjanduses artikkel. Koostöövõrgustiku liikmed kohtuvad iga nädal teisipäeviti. Koostöövõrgustiku liikmed panustavad ka ühiselt ressursse kohaliku piirkonna arendamiseks, iga hotell kogub 0,5 SEK broneeringult hotellis, kohalik omavalitsus lisab sama summa, kogutud raha kasutatakse piirkonna turundamiseks. Liikmed tõid uurimuses esile kolm märksõna, mis iseloomustavad nende koostöövõrgustikku: näita entusiasmi, võta aega, osale rahastamises. Koostöövõrgustiku tulemused on märkimisväärsed – tegutsemisperioodil 1995-2002 kasvasid broneeringud tööpäevadel 13% ning nädalavahetustel 38%. Hotelligrupp jälgis ka konkurentide arengut ja hotellisektorit tervikuna. 2001-2002 aastate võrdluses iseloomustas Rootsis hotellindust broneeringute kasvu vähenemine,

Östersundi hotellide broneeringuid aga 7% kasv. Hotelligrupi täituvus kasvas 1996-nda aasta 48%-lt 2002. aasta 57%-ni (Grängsjö 2004). Eelpool toodud näidete varal võib eeldada, et ettevõtetevaheline koostöö mõjub ettevõtetele positiivselt ning vajalik on väljaselgitada ning kaaluda erinevaid koostöövorme.

1.2 Ettevõtete koostöö mõju turismi arengule

Uurides, kuidas turismiettevõtete koostöö mõjutab turismi arengut, annab see võimaluse tuua välja olulised aspektid, ning fokuseerib, mida protsesside käik eeldab ja endaga kaasa toob. Turismipiirkonnas toimivat ettevõtetevahelist koostööd on oluline määratleda erinevatele alustele tuginedes, see annab võimaluse selgitada turismipiirkonnas toimuvaid arenguid ja positiivseid muutusi.

Selle tarvis, et vaadelda ettevõtetevahelise koostöö mõju turismi arengule, vaadeldakse kõigepealt, millised eeldused peavad olema täidetud, et sünniks koostöö. Timur ja Getz (2008: 446) arvates hõlmab turismi areng huvigruppide kaasatust proportsionaalselt nende teadmistele ja ressursi mahule ning nende vastandlikele ja konkureerivatele huvidele. Huvigruppi defineeritakse järgnevalt: huvigrupi moodustab iga grupp või üksikisik, kes võib mõjutada või keda mõjutab organisatsiooni eesmärkide saavutamine. Huvigrupp osaleb organisatsiooni eesmärkide täitmisel, võttes kohustusi ja olles valmis tegema koostööd teiste huvigruppidega, võimaldades asjassepuutuvate liikmete seisukohti koguda ning luua suhteid teiste huvirühmadega (Freeman *et al* 2010: 5).

Turismindus sisaldab endas seega ettevõtete sotsiaälvõrgustikku, mis on tekkinud kas probleemi spetsiifilisest olukorrast lähtuvalt või on tegemist organiseeritud üksusega, mis on eriliste institutsionaalsete korraldustega, mis võimaldab huvigruppidel arendada ja kujundada turismipoliitikat (Carlson 2000: 58). Vastavalt Timur ja Getz (2008) arvamusele nähakse sidusrühma, millel on rohkem omadusi, grupis võimsamana ning mõjukamana, kuna neil on funktsionaalsed rollid turismivõrgustikus ja valdkondadevahelistes suhetes, millest sõltub turismisektori toimimine.

Järgnevalt arutletakse, millised väljakutsed seisavad ees sihtkohta sidusrühmadest süsteemi loomisel, mis toetaks tõhusamat turismi arengut. Turismi arendamist on peetud laialdaselt sihipäraseks protsessiks, mis hõlmab endas suunavat raamistikku ning hästi

läbimõeldud strateegiat (Miller, Twinning-Ward 2005, viidatud Kimbu, Ngoasong 2012 vahendusel). Turismi arenguprotsess sisaldab endas turismiga seotud sidusrühmasid, turismiga seotud tegevuste planeerimist ja juhtimist ning tõhusalt toimivat majutuse ja turisminduse võrgustikku (Scott *et al.* 2008, viidatud Kimbu Ngoasong 2012 vahendusel).

Turismi arengus osalemise mõistmine nõuab turisminduse struktuuri analüüsimist suhtevõrgustiku tasemel, sidusrühmade väljaselgitamist, sidusrühmadevaheliste tunnusoonte selgitamist, sidusrühmade vastastikmõju uurimist ning milliseid turismi arenguelemente see mõjutab. Sellise võrgustiku loomine, või ka olemasolu, ei garanteeri alati efektiivset turismi arengut, kuna alati ei ole tagatud liikmete aktiivne osalemine (Ladkin, Bertramini 2002: 75). Ladkin ja Bertramini (2002) toovad turismi arengus osalemise probleemetekitava asjaoluna välja võimu jaotumise. Lisaks eeltoodule rõhutavad nad ka sidusrühmade usaldamatust ning väärarusaamu; poliitilisi traditsioone, mis toetavad volituste tsentraliseeritust; rahapuudust; konsensusse puudumist kindlates otsustes ja struktuurides; piiratud koolitust ja teadmisi; osa sidusrühmade limiteeritud pühendumust ja puudulikku pikaajalist strateegia planeerimist. Coleman (1988: 104) viitab, et võrgustikstruktuur ei saavuta seatud eesmärki, kui sidusrühm on struktuuris teistel eesmärkidel. Sotsiaalne võrgustik ei teki enne, kui see on kaasatud tegevuse süsteemi või võrgustikku.

Eelpool toodule tuginedes võib väita, et kõik katsed kaasata võrgustik ühistegevusesse ei taga alati efektiivset turismi arengut. Kokkuvõtvalt võib öelda, et sõltuvalt külastaja nägemusest reisipiirkonnast, millel on nõrk kuvand, mille atraktiivsus põhineb kultuurilistel ja arhitektuurilistel ressurssidel – ei ole väga eristuv ning võib olla sarnane mitmete linnadega, pakkumata unikaalseid tooteid turistile. Sellised turismipiirkonnad, nagu väikesed ja keskmise suurusega linnad, on tihti ebasoodsates tingimustes võrreldes traditsiooniliste rannikuäärsete piirkondadega. Arvestades eeltoodut ning tihedat konkurentsi turismipiirkondade vahel, võib öelda, et on ebatõenäoline, et turistid valivad piirkondi, mis ei paku unikaalset ja selget kuvandit (Santos *et al.* 2011: 882). Iga turismipiirkond pakub turistile mitmesuguseid tooteid ja teenuseid, kuid igal külastajal on vabadus ja võimalus valida piirkonna komplektide seast endale sobivaim (Crompton 1992: 420). Kokkuvõtvalt võiks öelda, et sisemaa piirkondade turismi areng sõltub

sellest, kas turismi piirkond on millegi poolest eriline ning kas suudetakse seeläbi piirkonda turiste meelitada. Selle tarvis, et unikaalsus ühes piirkonnas välja kujuneks ning areneks on vaja kindlameelset ning ühel meelel tegutsevat ettevõtluskogukonda.

Üheks võimaluseks on ettevõtetel koostöös arendada turismi piirkonna unikaalsust, keskendudes ühele kindlale turismiliigile. Turismi liigitatakse mitmeti, näiteks puhketurism, äriturism, sõprade ja sugulaste külastamine, massiturism, rühmaturism, individuaalturism, agroturism, ekstreemturism, haridusturism, sporditurism jne. (Tooman 2010: 31). Sporditurism on väga oluline turismiliik Otepää piirkonnas, kuna see on rahvusvaheliselt tuntud tipptasemel suusatamispaigana. Travassos (2008: 89) väidab, et spordituristid on lojaalsemad kui mitte spordituristid ning spordituristide positiivne efekt turismi arengule on kõrgem. Sellele eeldusele tuginedes saavad turismiettevõtted koostöös oma strateegiaid rakendada, et meelitada piirkonda just seda sihtgruppi. Läbi korduvate suurte spordiürituste korraldamise, mis on kohandatud piirkonna infrastruktuurile, on võimalik kujundada turismi piirkonnast sportimispaiga *imago* (turismoote maine). Turismi piirkonna *imago* ning eelnevate külastajate suusõnaline soovitus omab turisti jaoks olulist rolli. Sellest järeldub, et meeldival kogemusel on otsene mõju positiivsele suust-suhu soovitamisel. (Travassos 2008) Teisiti öelduna – keskendudes kindale turismiliigile, seda arendades ning selle raames pidevalt suurüritusi korraldades, avaldatakse turismi arengule positiivset mõju. Ühe turismiliigi arendamine piirkonnas eeldab aga ettevõtete vahelist järjepidavat koostööd või koostööorganisatsiooni.

Selle jaoks, et ettevõtete koostöö suudaks mõjutada ja suunata turismi arengut on, kirjanduses pakutud mitmeid kontseptsioone ning toodud esile mitmeid eeldusi, mis seda soodustavad. Need hõlmavad endas positiivseid hoiakuid, ühist visiooni (Murray, Dunn 1995), teadmisi ja informatsiooni (Cole, 2006: 631), oskusi, haridust ja koolitust, turismi infrastruktuuri ja rajatise (Budke 2000: 11), ressurssidele juurdepääsu (Chaskin 2001: 296), osavõttu ja konfliktide lahendamise oskust, kohalikku toetust ja kommunikatsiooni (Moscardo 2008, viidatud Bennet *et al.* 2012 vahendusel). Teised autorid, kes on uurinud turismi arengut, peavad oluliseks juhtimise tähtsust, koolitamise ja hariduse planeerimist ning juhtimist (Alexander, McKenna 1998, viidatud Bennet *et al.* 2012 vahendusel), planeerimist ning koordineerimist (Murphy, P., Murphy, A. 2004:

823), partnerlust ja koostööd valitsuseväliste organisatsioonidega (Forrest 2008: 85), erasektori, valitsusasutuste ja kohalike elanike teadlikkust turismist (Hiwasaki 2006: 684).

Selgitamaks turismipiirkonnas ettevõtetevahelise koostöö mõju turismi arengule vaadeldakse Bennett *et al.* (2012) poolt välja pakutud kogukonna suutlikkuse mõõtmise raamistiku, mis toetub seitsmele ressursile:

- loodusvarade ressurs, mis on aluseks turismitootele ning loodusvarade kaitsele;
- sotsiaalse kapitali varud - ametlikud ja mitteametlikud sotsiaalsed ressursid, sealhulgas sotsiaalsed võrgustikud, ühingud, liikmeskonnad, vastastikusel usaldusel põhinevad suhted ning kollektiivsed normid, mis toetavad turismi arengut;
- inimressurs - oskused ja haridus, teadlikkus ja teadmised, füüsilised võimed ja tervis ning individuaalsed võimed, mis toetavad turismi arengut;
- füüsiline ja hoonete ressurs - hooned ja infrastruktuur, mis võimaldab kogukondadel tegeleda turismi arenguga;
- finantsressurs - rahalised vahendid, mis on kättesaadavad ja annavad võimaluse arendada turismi;
- kultuuriressurs - tavad, traditsioonid ning ressursid, mis on inimeste identiteedis kesksel kohal ja vahendid ning protsessid, mis tagavad nende identiteedi säilimise;
- poliitiline ressurs - poliitika ja õigusaktid, poliitiline toetus, valitsemise protsessid, institutsioonid, mis on loodud eesmärgiga organiseerida muid ressursse toetamaks turismi arengut.

Turismi arenedes võivad turismi piirkonnas potentsiaalsete mõjude tagajärjed olla positiivsed ning negatiivsed. Kuna käesoleva töö uurimisobjektideks on turismiga seotud ettevõtted, siis kasutab autor eelpool toodud raamistikku osaliselt, et selgitada missugune on turismiettevõtete võimekus teha koostööd ning selle tulemusel mõjutada ning panustada turismi arengusse. Peamiselt keskendutakse finants-, poliitilistele- ja sotsiaalkultuurilistele ressurssidele.

Üldiselt toetavad valitsusasutused seisukohta, et turismi areng loob uusi töökohti, parandab kogukonna infrastruktuuri ning aitab taaselustada nõrgenevat majandust maapiirkondades. Turismi arengule võib osaks saada suurenev umbusaldus, kui tulud

vähenevad, toimub tulude ebavõrdne jagamine ning kohalik kogukond tajub sotsiaalseid kulusid (Briedenhann, Wickens 2004).

Ettevõtete koostöö turismipiirkonnas tagab turismi parema planeerimise ning tagab seatud arengu eesmärkide tõhusama saavutamise. Samuti on oluline esile tuua ettevõtete koostöö tulemusel tekkivaid eeliseid, nagu ressursside ja kogemuste jagamine, vastastikuse suutlikkuse ja teadmiste kogumine, turistide külastuskogemuse täiustamine, tõhusam konflikti juhtimine. Koostöö ja partnerlus ettevõtete vahel on oluline ka seepärast, et see tagab turismi teadlikkuse kasvu ning tõstab turismi arendamise suutlikkust. Turisminduses osalejatel on hulgaliselt arvestatavaid ärilisi oskusi, mis toetaks tõhusamalt turismi arengut, sealhulgas turistide monitooring, tootearendus, turundamine. (Borges *et al.* 2011) Need oskused on aga turismiettevõtete vahel laiali jaotunud ning kui need läbi koostöö ühendada, siis on võimalik tagada efektiivsem turismi areng. Nagu eelpool toodust selgub, siis ettevõtetevahelisel koostööl on tugev mõju turismi arengule.

Koostöö mõjusid turismi arengus võib vaadelda kolmest aspektist: majanduslik, sotsiaal-kultuuriline ja keskkonna mõju (Simpson 2008: 3). Paljude uurimuste kohaselt nähakse turismi arengu tulemusel tekkinud majanduslike mõjudena peamiselt investeeringute piirkonda meelitamist ja kulutamist, hinnatõusu, tööhõive kasvu (Fleischer, Felsentein 2000: 1015). Pärimuskultuuri muutustena turismi arenedes tuuakse esile kuritegevuse kasvu tõus, kohaliku identiteedi kehtestamine, maa ostutehingute tõus ning mõju inimeste eluviisile. Turismi arengu mõju looduslikele ressurssidele seisneb liiklusummikute ja õnnetuste tekkimises, saastumises ja müra kasvus piirkonnas (Ko, Stewart 2002: 525). Tabelis 1 on kokkuvõtvalt esitatud ettevõtete koostöö ning selle puudumise mõjud turismi arengus, mis tugineb eeltoodule. Tabel keskendub kolmele valdkonnale, majandus, sotsiaal-kultuuriline ja keskkond.

Kokkuvõttes leidis kinnitust, et ettevõtetevahelise koostöö tulemusel tekib ressursside kompleks, mis mõjutab turismi arengut. Samuti määratleti kindlaks, millised eeldused on vaja täita, et ettevõtete ühistegevus suudaks turismi arengut tõhusalt mõjutada.

Tabel 1. Ettevõtete koostöö mõjud turismi arengus.

Valdkond	Autor	Koostöö positiivne mõju turismi arengule	Autor	Koostöö puudumise mõju turismi arengule
Majandus	Fleischer, Felsentein (2000); Briedenhann, Wickens (2004)	Tööhõive kasv.	Fleischer, Felsentein (2000)	Hinnatõus
	Borges <i>et. al.</i> (2011); Chaskin (2001)	Ressursside ühtlasem ja eesmärgipärasem jagunemine ning ligipääs.	Borges <i>et. al.</i> (2011) Chaskin (2001)	Ressursside ebaühtlane jaotumine, keerulisem ligipääs.
	Fleischer, Felsentein (2000)	Investeeringute piirkonda toomine.	Fleischer, Felsentein (2000)	Raskendatud investeeringute piirkonda kaasamine.
	Forrest (2008)	Koostöö ja partnerluse areng.		
	Briedenhann, Wickens (2004)	Majandus taaselustub.	Fleischer, Felsentein (2000)	Kulutamine.
Sotsiaal- kultuuriline sfäär	Travassos (2008); Murphy, P., Murphy, A. (2004)	Eesmärkide planeerimine ja koordineerimine ning tõhusam täitmine.	Travassos (2008); Murphy, P., Murphy, A. 2004)	Eesmärkide puudulik planeerimine, koordineerimine ning täitmine.
	Cole (2006), Borges <i>et.al</i> (2011)	Oskuste jagamine.	Cole (2006), Borges <i>et.al</i> (2011)	Oskuste piiratud hargnemine.
	Frank, Smith (1999)	Positiivsed hoiakud.	Dunn, Murrey (1995)	Konfliktide keeruline lahendamine; ühise visiooni puudumine.
	Dunn, Murrey (1995); Alexander, McKenna (1998)	Hariduse ja koolituse planeerimine.	Borges <i>et.al.</i> (2011)	Turistide külastuskogemuse ebapiisav täienemine.
	Dunn, Murrey (1995)	Osavõtu ja konfliktide lahendamise ja protsessi juhtimine; ühine visioon.	Cole (2006)	Ebapiisav kommunikatsioon.
	Borges <i>et.al</i> (2011)	Turistide külastuskogemuse täiustumine. Vastastikuse suutlikkuse ja teadmiste kogumine. Kasvab turismi arendamise suutlikkus.	Borges <i>et.al</i> (2011); Hiwasaki (2006)	Vähene turismi teadlikkus.
	Cole (2006); Moscardo (2008)	Kohalik kommunikatsioon ja toetus.	Borges <i>et.al.</i> (2011)	Puudub vastastikuse suutlikkuse ja teadmiste jagamine.
	Borges <i>et.al</i> (2011); Hiwasaki (2006)	Era-, valitsusasutuste ja kohaliku kogukonna turismi teadlikkuse kasv.	Borges <i>et.al.</i> (2011)	Pärsitud turismi arendamise suutlikkus.
Keskond	Briedenhann, Wickens (2004); Budke (2001)	Turismi infrastruktuuri ja rajatiste arendamine.	Briedenhann, Wickens (2004); Budke (2001).	Turismi infrastruktuuri ja rajatiste hooletusse jätmine.
	Bennett <i>et al.</i> (2012)	Toetab loodus-ressursside kasutamise korraldamist. Soodustab keskkonna ja bioloogilise mitmekesisuse säilitamist.	Bennett <i>et al.</i> (2012)	Loodusressursside kasutamisel erimeelsused.

Allikas: Autori koostatud.

2. TURISMIETTEVÖTETE VALMISOLEK KOOSTÖÖKS OTEPÄÄ PIIRKONNAS

2.1 Ülevaade Otepää piirkonna turismietteviitlusest ning uuringu metoodika ja valim

Eesti maapiirkondi iseloomustab investeeringute ja töökohtade vähenemine, inimeste siirdumine suurematesse linnadesse. Siiski, Otepää piirkond erineb tugevalt teistest Eesti maapiirkondadest. Otepää piirkond kuulub nende väheste piirkondade hulka, millele on iseloomulik meelitada piirkonda investeeringuid, mille tulemusel kasvas peale sajandivahetust paikkonna areng kiiresti.

Otepää piirkonda kuuluvad Otepää vald, Sangaste vald, Puka vald ja Palupera vald. Üheks olulisemaks ajalooliseks vaatamisväärsuseks Otepääl on 12. sajandist pärinev Otepää Linnamägi koos piiskopilossi varemetega. Lisaks sellele on Otepää piirkonna oluliseks vaatamisväärsuseks ka Windsori paleega sarnane Sangaste loss, mille taga on haruldane dendropark ning tiigid. Külastamiseks on avatud mitmed muuseumid: Gustav Wulff-Õie talumuuseum, Otepää gümnaasiumi talumuuseum, Otepää suusamuuseum ja Eesti lipu muuseum. Ardel (2004) toob maaturismi iseloomulikuks olustikuks maapiirkonnale omast keskkonda, ajalugu ja hõredat asustust – seega on Otepää piirkond käesoleva töö autori hinnangul eelpooltoodule tuginedes väga sobiv koht maaturismi viljelemiseks.

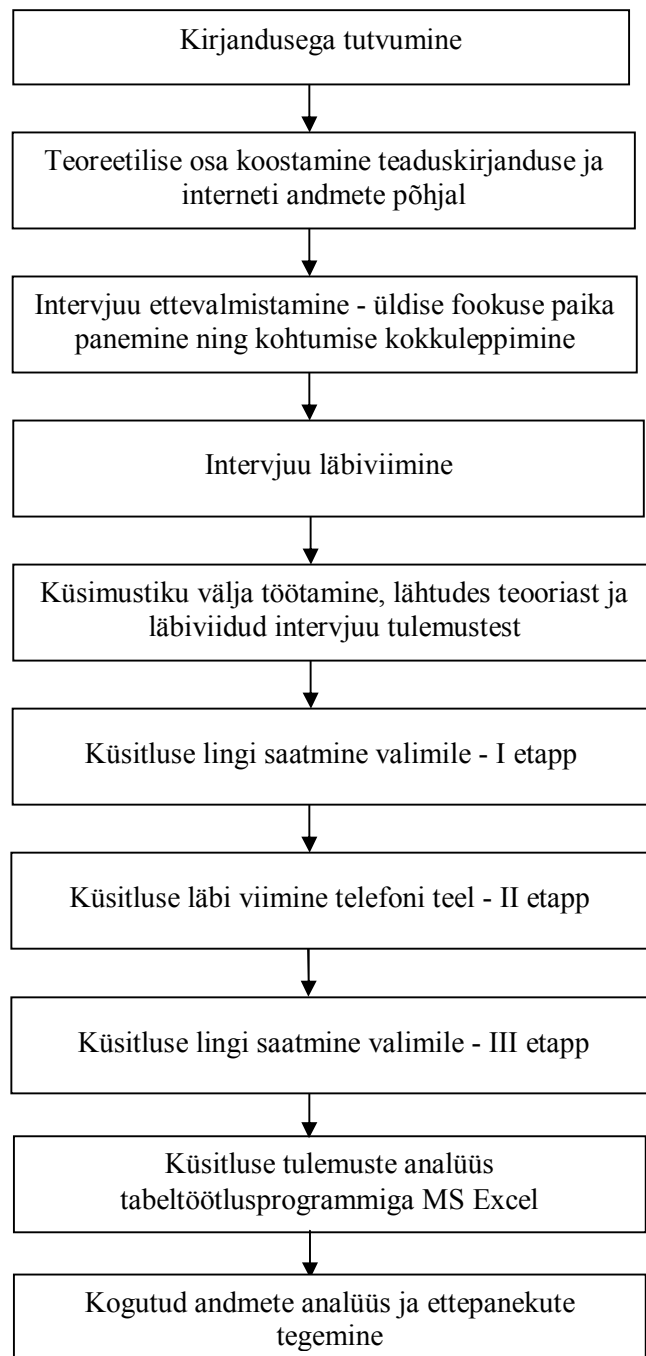
Otepää on Eesti talvepealinn ja üks tuntuimaid talispordikeskuseid Balti riikides, suvisel ajal aga looduse nautijate Meka. Aastast 2000 on Pühajärve rand esimene järverand Eestis, mis sai sinise lipu märgistuse, tähistades puhast ja hoolitsetud ranna-ala (Otepää linn... 2012).

Palupera vald asub Valga maakonna põhjaosas. Palupera valla peamised turismi tõmbekohad on Palupera Külamaja, Hellenurme Vesiveski, Middendorffi perekonna

kalmistu, Elva Jõe veetee matkarajad, Lustimäe puhkeala (lõkkeplats, käimla, ujuvsild, grillimiskoht, köisrada, piknikukoda jm) ja Palupera raudteejaam. Hellenurmet läbival Elva jõel asuvad viis tamm-paisu, mille taga on ka veehoidlad. Suured metsamassiivid sobivad ideaalselt orienteerumiseks Vitipalus ja Alaloogas. Samuti jääb Palupera valda Leigo talu, mis on kuulus alates 1998-ndast aastast peetavate “järvemuusika” kontsertisarja poolest. (Palupera vald 2013)

Puka vald asub Valgamaa põhjaosas ning on moodustunud endistest Aakre ja Kuigatsi valdadest. Puka valla pindala on 201 km². Valla elanike arv on ligilähedane 2000-le. (Puka vald 2013) Sangaste alevikku läbib Väike-Emajõgi, mis aleviku külje all on paisutatud Sangaste Paisjärveks. Lossikülas asuvad lossitiigid ning Presnikovi järv. Sangaste aleviku peamised vaatamisväärsused on EELK Püha Andrease Sangaste kirik ja surnuaed. Sangaste loss asub 6 km kaugusel Lossikülas ning töötab turismiasutusena, mis korraldab hoonet ja ümbrust tutvustavaid ekskursioone, pakub ööbimise, toitlustuse ja ürituste korraldamise võimalust jne. Lähimad vaatamisväärsused on veel Restu mõis ning 211 m kõrgune, vaatetorniga Harimägi. (Sangaste vald 2013)

Käesoleva töö autori arvates on Otepää piirkonnal turismi seisukohalt väga suur konkurentsieelis majandus-geograafilisest küljest – palju looduskauneid paiku ning vaatamisväärsusi; Tehvandi suusakeskus, mida pidevalt arendatakse ning laiendatakse. Lähtudes Siimon (1997) toodud asjaolust, et majutusasutuste edukust mõjutab asukoht, võib eeltoodu põhjal väita, et Otepää piirkonna puhul on asukoht üheks eduteguriks. Järgnevalt leiab kirjeldamist töö metoodika ning käesoleva uuringu ülevaade metoodika etappidest on toodud joonisel 2.



Joonis 2. Bakalaureusetöö uuringu etapid (autori koostatud).

Käesoleva uuringu metoodika lühikirjeldusena saab välja tuua, et autor tutvus teemakohase kirjandusega, millest lähtudes valmistas ette intervjuu küsimused. Intervjuu viidi läbi SA Otepää Turismi juhataja Margo Krüünvaldiga (vt lisa 1). Seejärel koostas autor koostöös SA-ga Otepää Turism küsimustiku (vt lisa 2), uurimaks turismiettevõtete valmisolekut koostööd teha Otepää piirkonnas.

Käesoleva uuringu läbiviimiseks valiti ankeetküsitlus seetõttu, et see võimaldab koguda suurt andmestikku. Andmete kogumine toimus interneti lehekülje (<https://docs.google.com/forms/d/100s02X-FpDytwGXJLegtai9m-Cx9M-wzmdtNTrjHVSqU/viewform>) kaudu ajavahemikul 25.04-10.05.2013. Küsimustik oli anonüümne, koosnedes 13 küsimusest, millest enamused sisaldasid valikvastuseid ja kaks olid avatud küsimused. Kolme valikvastustega küsimuse puhul oli tarvis hinnata 7-pallisel skaalal, kus 1 näitas mittenõustumist ja 7 nõustumist. Küsimused koostati tuginedes antud töö teooria osas toodule ja SA-ga Otepää Turism ettepanekutele. Küsimused puudutasid ettevõtte struktuuri ja ettevõtetevahelist koostööd. Andmeid töödeldi programmiga MS Excel. Küsitluse analüüsi käigus toodi välja mitmeid statistilisi näitajaid nagu aritmeetiline keskmine, mood, standardhälve ja variatsioonikordaja, osakaalud. Järgnev tabel 2 kirjeldab küsimustiku struktuuri seotust uuritud teooriaga.

Tabel 2. Küsimustiku ja teooria seosed.

Teooria allikas+SA Otepää turism	Alateema	Küsimus
SA Otepää turism	Ettevõtete iseloomustus	1-5
SA Otepää turism, (vt lisa 1, lk 53)	Ettevõtete vaheline koostöö	6-7
Baggio 2008; Andersson 2004; Cole 2006.	Info levimine	8
Connel 1999	Vajadus	
Hakansson, Snehota 1989; Grängsjö 2004.	Ajaressurss	
Putnam 1993; Bennett 2012; Ladkin, Bertramini 2002; Briedenhann, Wickens 2004.	Usaldus	
Reid <i>et al</i> 2008; Dunn, Murray 1995.	Erimeelsused	
Czernek 2012	Motivatsioon	8; 9
Czernek 2012; Dunn, Murray 1995.	Visioon	
Waddock 1991; Czernek 2012.	Majanduslik olukord	
Czernek 2012	Koostöö kogemus	9
Bennet <i>et al</i> 2012	Suhtevõrgustik	
Baggio 2008	Konkurentsi surve	
Czernek 2012; Bennet <i>et al</i> 2012.	Identiteet	
Grängsjö 2004	Panustamine koostöös	10
Hakansson, Snehota 1989; Grängsjö 2004	Ressursid (raha, aeg, sotsiaalsed väärtused)	10
(vt. ptk 1.1, lk 10-11)	Koostöö vormid	11
Czernek 2012	Hinnang turismi toetavatele organisatsioonidele	12

Allikas: Autori koostatud.

Kutse ettevõtetele küsimustikule vastamiseks saadeti e-postiga SA Otepää Turism andmebaasis olevatele otsestele ja kaudsetele turismiettevõtetele Otepää piirkonnas. Valimisse kuulsid Otepää piirkonna valdade – Otepää, Palupera, Puka ja Sangaste – turismindusega otseselt või kaudselt seotud ettevõtted (vt tabel 3).

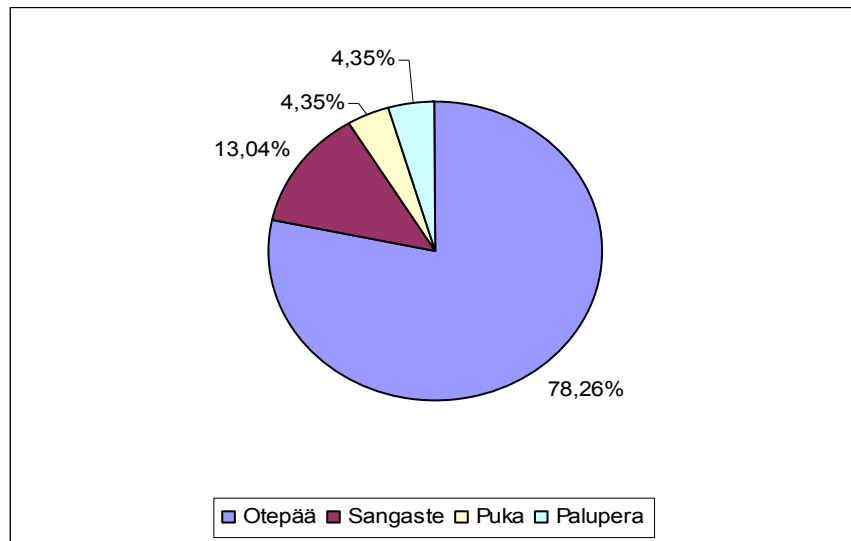
Tabel 3. Valimi ülevaade uuritavate valdade kaupa.

Ettevõtte liik	Otepää vald		Palupera vald		Puka vald		Sangaste vald		Kokku	
	arv	%	arv	%	arv	%	arv	%	Arv	%
Majutusettevõtted	73	46,2	3	1,89	6	3,8	6	3,8	88	55,6
Toitlustusettevõtted	20	12,5	1	0,6	0	0	1	0,6	22	14
Aktiivse puhkuse ettevõtted	16	10,1	3	1,89	0	0	0	0	19	12,0
Teenindusettevõtted	15	9,5	2	1,26	0	0	2	1,26	19	12,0
Äriettevõtted	6	3,8	0	0	1	0,6	3	1,89	10	6,4
Kokku	130	82,1	9	5,64	7	4,4	12	7,55	158	100

Allikas: (SA Otepää turism 2013, autori koostatud)

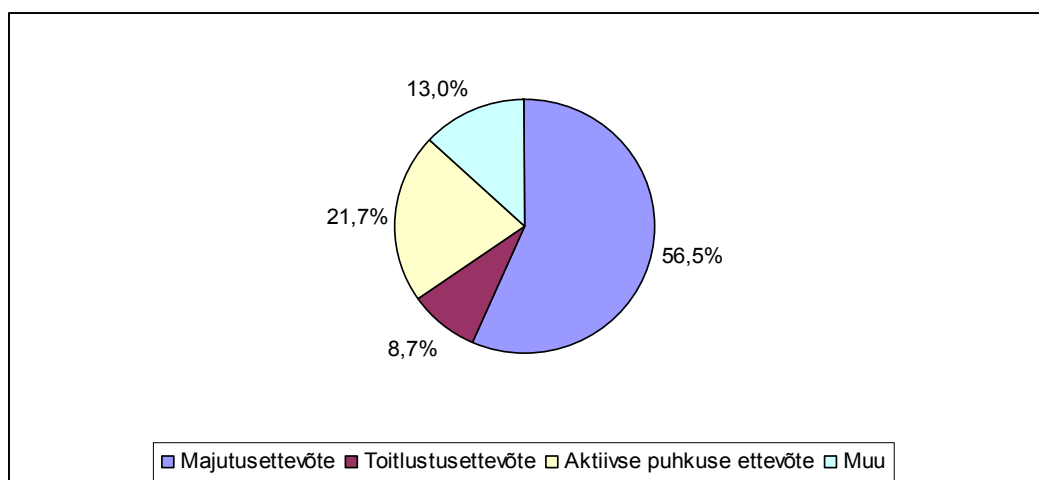
Valimi suuruseks oli 158 ettevõtet, millest enamuse peamine tegutemisvaldkond on majutusteenuse pakkumine, moodustades 55,6% valimist, järgnesid toitlustusettevõtted (14%) ja aktiivse puhkuse teenuse pakkujad ja teenindusettevõtted (mõlemad 12%). Äriettevõtted ehk kaudsed turismiettevõtted (vt ptk 1.1) moodustasid 6,4%.

Küsitlus saadeti 96-le (andmebaasis puudusid ülejäänute ettevõtete e-posti aadressid) ettevõttele e-posti teel ning ühes etapis helistati valimisse kaasatutele. Esimeses etapis saadeti ettevõtetele elektronkiri küsimustiku lingiga, palvega vastata küsimustele, mille tulemusel vastati 10-l korral. Teises etapis võeti ettevõtetega ühendust telefoni teel ning paluti küsimustikule vastata, millesse kaasati 16 ettevõtet ning vastas neli ettevõtet. Kolmandas, viimases etapis, paluti ettevõtetel elektronkirja teel uuesti küsimustikule vastata ning vastanuid kogunes juurde üheksa. Lõppkokkuvõttes vastas küsimustikule 23 ettevõtet ning vastanute protsent moodustas seega 24%. Kuna valimi suurus polnud piisav, et leida olulisi korrelatsiooniseoseid, ei viidud läbi korrelatsioonanalüüsi. Joonisel 3 on toodud küsitluses vastanute ettevõtete osakaal valdade järgi.



Joonis 3. Küsitluses osalenud ettevõtete osakaal valdade lõikes (autori koostatud).

Enamus vastanuid on Otepää vallast 78,26%, järgneb Sangaste vald 13,04% vastanuga, Palupera ning Puka vallast vastas mõlemast üks ettevõtte, moodustades vastanutes 4,35%. Võrreldes valimisse kaasatud ettevõtteid asukoha järgi, siis tulemused osakaalult on sarnased. Järgmisena uuriti küsimustikus ettevõtete tegevusvaldkonda. Vastanute seas olid esindatud neli tegevusvaldkonda (vt joonis 4): kõige enam oli majutusettevõtteid – 56,5%, seejärel aktiivse puhkuse teenust pakkuvad ettevõtted (21,8%) ning muu tegevusvaldkonnaga tegelevad ettevõtted (13,0%). Muu tegevusvaldkonna puhul oli võimalus täpsustada valdkonda, kahel korral oli märgitud muuseum ning ühel korral meelelahutusasutus. Toitlustusettevõtetest vastas 8,7%.



Joonis 4. Küsitluses osalenud ettevõtete tegevusvaldkondade osakaalud (autori koostatud).

Küsimustikus uuriti ka turismiettevõtete tegutsemise hooajalisust, millest selgus, et aastaringelt on majanduslikult aktiivsed 86% vastanud ettevõtetest. Ainult talveperioodil tegutsevaid ettevõtteid oli kaks ning ühel juhul oli tegemist ettevõttega, mis tegutses sügisel, talvel ja kevadel ning üks ettevõte, mis tegutseb talvel, kevadel ja suvel. Arvestades eeltoodud tulemusi võib eeldada, et Grängsjö (vt ptk 1.1) viidatud turismi hooajalisusest tingitud surve Otepää piirkonna turismiettevõteteid niivõrd ei mõjuta, et ettevõtted vaid kindlatel hooaegadel avatud oleksid. Samas ei välista see aga asjaolu, et turismi hooajalisus, kõrvuti tööjõu- ja ressursipuudusega, ei tingi pärsitud investeeringuid (vt ptk 1.1).

Järgnevalt uuriti ettevõtete töötajaskonna suurust ning kas ja kui palju kasutavad ettevõtted hooajalisi töötajaid. Tulemuste kohaselt võib järeldada, et Otepää piirkonnas tegutsevad turisminduses peamiselt mikroettevõtted, küsitluses vastanutest 83% vastanud ettevõtetes on 1-5 töötajat ning 9% ettevõtetes on 6-10 töötajat, 9% ettevõtetes oli palgal üle 20 töötaja. Hooajaliselt töötajate värbamist uurides, näitavad tulemused, et Otepää piirkonnas on see turismiettevõtetes võrdlemisi laialt levinud – 74% vastanutest kasutavad ka hooajalist tööjõudu, 4% neist värbavad hooajaliselt üle 20 töötaja. Antud tulemused kinnitavad Otepää piirkonnas turismi kõrg- ja madalhooaegade olemasolu, millest võib eeldada, et turismiettevõtetel esinevad hooajalisusest tingitud raskused, mille ka Grängsjö (vt. ptk 1.1) esile tõi.

2.2 Küsitluse tulemused

Uurimaks turismiettevõtete nägemust koostööst turisminduses, paluti vastanutel hinnata turismi koostööd takistavaid ning soodustavaid tegureid. Tabelis 4 on toodud ettevõtete hinnangute karakteristikud koostööd takistavate tegurite osas: aritmeetiline keskmine, mood, standardhälve ning variatsiooni kordaja (hindamisskaala: 1- ei nõustu üldse, 7 nõustun täielikult).

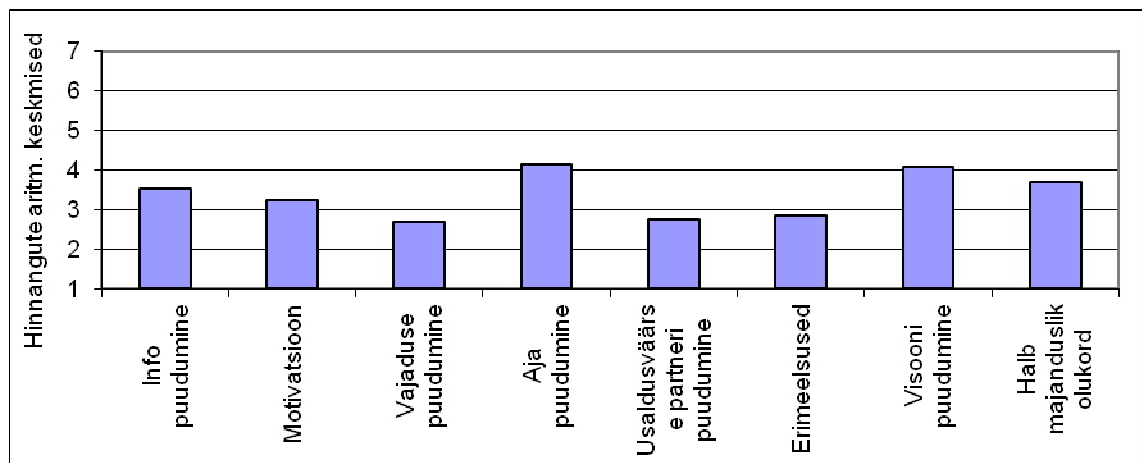
Tabel 4. Koostööd takistavate tegurite karakteristikud.

Koostööd takistavad tegurid	\bar{x}	Mo	σ	$V_{\sigma}\%$
Info puudumine	3,78	4	1,93	0,51
Puudub motivatsioon koostööd teha	3,52	2	1,80	0,51
Koostöö vajaduse puudumine	3,04	4	1,80	0,59
Ajaressursi puudumine	4,00	3	1,80	0,45
Usaldusväärsete koostöö partnerite puudumine	3,30	3	1,89	0,57
Koostöö partnerite erimeelsused	3,43	5	2,02	0,59
Ühise visiooni puudumine	4,61	6	2,06	0,45
Halb majanduslik olukord	3,48	4	2,11	0,61

Märkus: \bar{x} - aritmeetiline keskmine, Mo- mood, σ - standardhälve, V_{σ} - standardhälbe variatsioonikordaja.

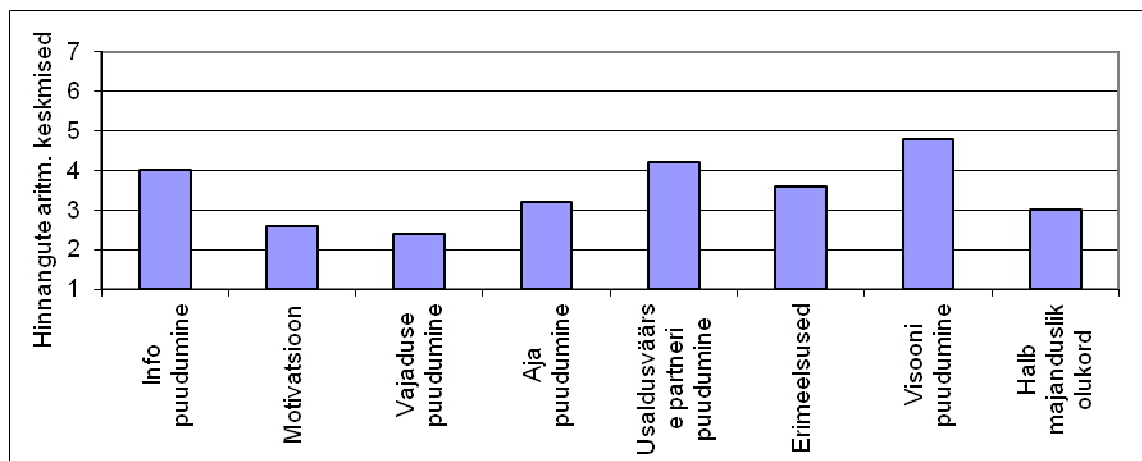
Allikas: (Autori koostatud).

Standardhälve varieerus koostööd takistavate tegurite hindamisel vahemikus 1,80 - 2,11 ning variatsioonikordaja kõikus vahemikus 45 - 61%, mis näitab vastuste hajuvust keskmisest. Koostööd takistavate tegurite hinnangute aritmeetiliste keskmiste vähim näitaja oli 3,04 -, st vastajad ei leia, et koostöövajaduse puudumine Otepää piirkonnas takistaks koostööd. Sellest võib järeldada, et vastanud näevad koostöö vajalikkust Otepää piirkonnas. Aritmeetilise keskmise kõrgeim näitaja 4,61 puudutas Otepää piirkonna turisminduse osaliste ühist visiooni, mille puhul vastanud kaldusid pooldama arvamust, et Otepää piirkonnas ühise visiooni puudumine on takistavaks teguriks ettevõtetevahelises koostöös. Ülejäänud autori toodud koostööd takistavate tunnuste aritmeetiliste keskmiste põhjal võib eeldada, et vastanute arvates need ei esine Otepää piirkonnas. Joonisel 5 on näha Otepää piirkonna majutusettevõtete aritmeetilised keskmised koostööd takistavatele teguritele. Selgub, et majutusettevõtted üldiselt ei nõustu autori poolt toodud turisminduse koostööd takistavate tegurite olemasoluga Otepää piirkonnas. Kahe teguri (ajaressursi ja visiooni puudumine) hinnangud ületavad keskväärtuse, st need kaks tunnust tõusevad esile teiste seast kui koostööd takistavate teguritena. Siinkohal on oluline märkida, et nii ühise visiooni kui ka ajaressursi olemasolu on tulemusliku koostöö eelduseks (vt ptk 1.1).



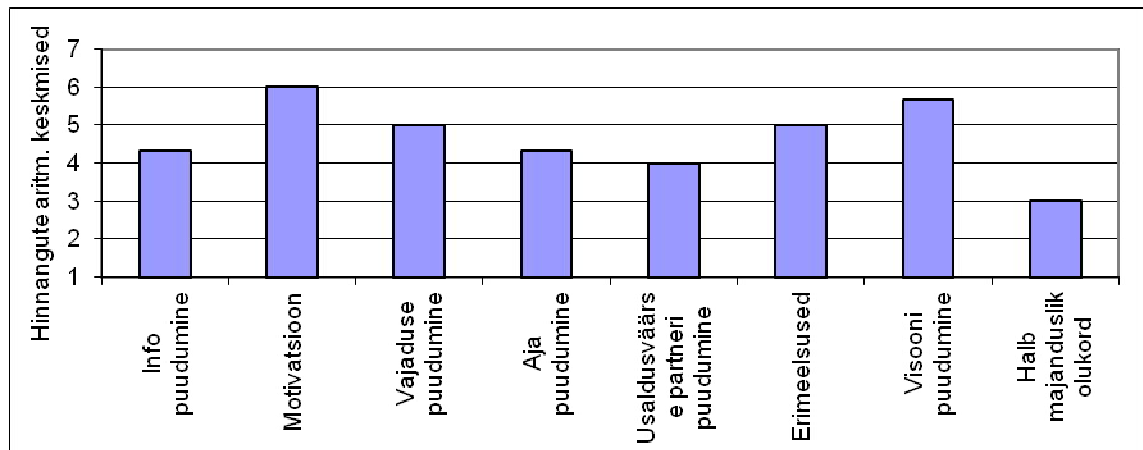
Joonis 5. Majutusettevõtete keskmised hinnangud koostööd takistavatele teguritele (autori koostatud).

Järgnevalt on joonisel 6 toodud aktiivse puhkuse teenuseid pakkuvate ettevõtete keskmised hinnangud koostööd takistavatele teguritele. Neid ettevõtteid iseloomustavad sarnased hinnangud majutusasutustega. Aktiivse puhkuse ettevõtted üldiselt ei nõustu, et välja pakutud tegurid Otepää piirkonna turisminduses koostööd pärssivalt mõjutaks. Kaks tegurit, mida aktiivse puhkuse ettevõtted on pidanud pigem koostööd takistavaks, on ühise visiooni puudumine ning usaldusväärsete partnerite puudumine, mille keskmised hinnangud vastavalt 4,8 ja 4,2.



Joonis 6. Aktiivse puhkuse ettevõtete keskmised hinnangud koostööd takistavatele teguritele (autori koostatud).

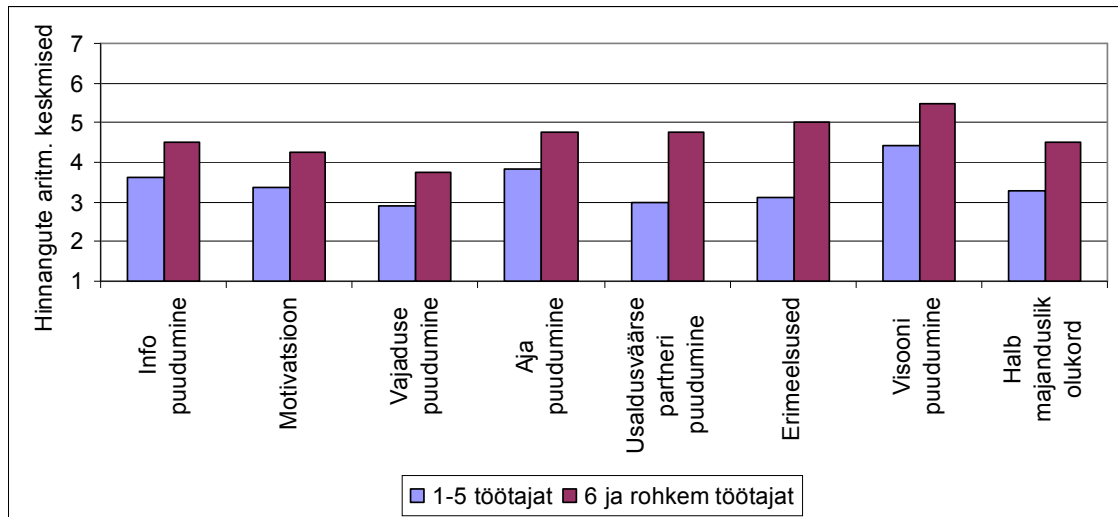
Järgnevalt on joonisel 7 toodud muu tegevusvaldkonna vastanute hinnangud koostööd takistavatele teguritele. Muu tegevusvaldkonna esindajateks olid kaks muuseumi ning üks meelelahutusasutus.



Joonis 7. Muu tegevusvaldkonna ettevõtete keskmised hinnangud koostööd takistavatele teguritele (autori koostatud).

Jooniselt selgub, et muu tegevusvaldkonna esindajad leidsid, et enamik autori väljapakutud ettevõtetevahelist koostööd takistavaid tegureid pigem esinevad Otepää piirkonnas, v.a majanduse halb olukorda ei pidanud selle valdkonna esindajad Otepää piirkonnas turismiettevõtetevahelist koostöö takistavaks. Kokkuvõtvalt iseloomustab muu valdkonna esindajaid kõrgem kriitilisus Otepää turisminduse osaliste koostöö suhtes ning toob välja tegevusvaldkondade lõikes erinevad nägemused olukorrast Otepää piirkonnas. Autor leiab, et sellel on oluline peatuda ning arutleda, kui turismiettevõtted alustavad koostöö läbirääkimisi.

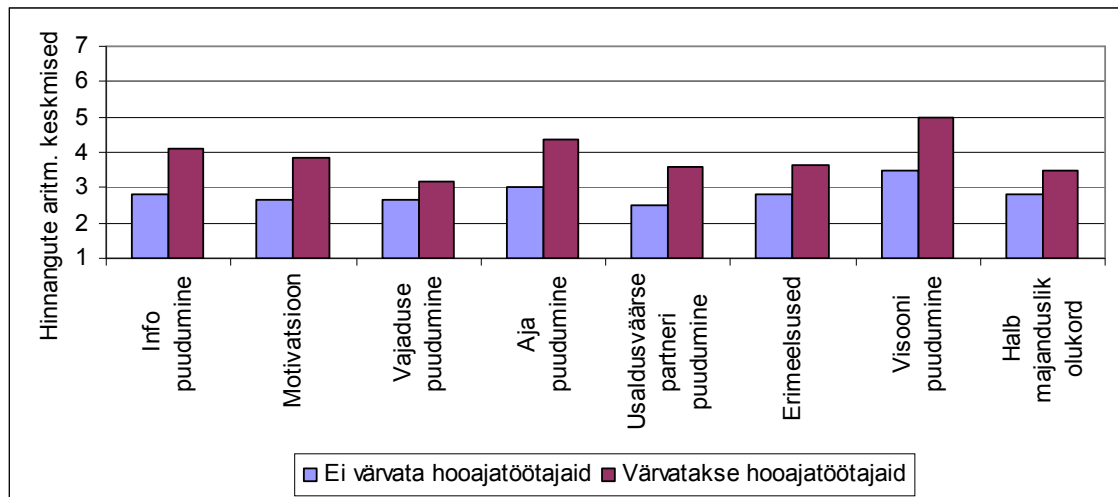
Järgnevalt uuriti ettevõtete töötajaskonna arvu järgi, kuidas ettevõtted hindasid koostööd takistavate tegureid. Ettevõtted jagati kahte gruppi, esimesse kuulusid ettevõtted 1-5 töötajat ning teise 6 ja rohkem töötajaga ettevõtted, seetõttu, et teistes suurusjärgudes olid ettevõtted valimis väheselt esindatud. Joonisel 8 joonistub selgelt välja suurema ja väiksema töötajaskonnaga ettevõtetevaheline erinevus.



Joonis 8. Keskmised hinnangud turismi koostööd takistavatele teguritele ettevõtete suurusgruppide lõikes (autori koostatud).

Vaadates hinnangute keskmisi, siis väiksema töötajaskonna grupp on ainult ühe teguri – ühise visiooni – puudmise puhul nõustunud, et see on koostööd takistavaks teguriks Otepää piirkonnas. Sellest järeldub, et väiksema töötajaskonnaga ettevõtteid on Otepää piirkonnas lihtsam koostöösse kaasata. Suurema töötajaskonnaga ettevõtted leiavad, et Otepää piirkonnas esinevad kõik väljapakutud koostööd takistavad tegurid peale ühe. Nimelt ettevõtted, kus töötab 6 ja enam töötajat, näevad ettevõtete vahelise koostöö vajalikkust. Need ettevõtted ei nõustunud koostöö vajaduse puudumisena pakutud teguriga. See on tähelepanuväärne asjaolu, kuna võib eeldada, et suurema töötajaskonnaga ettevõtete puhul on tegemist mõjuvõimsamate üksustega turisminduses (vt ptk 1.2), kuna neil on ressursside kõrgem panustamisvõimalus. Siit lähtuvalt võib öelda, et suurema töötajaskonnaga ettevõtetel on kõrgem potentsiaal Otepää piirkonnas kaasata ettevõtteid ühistegevusse.

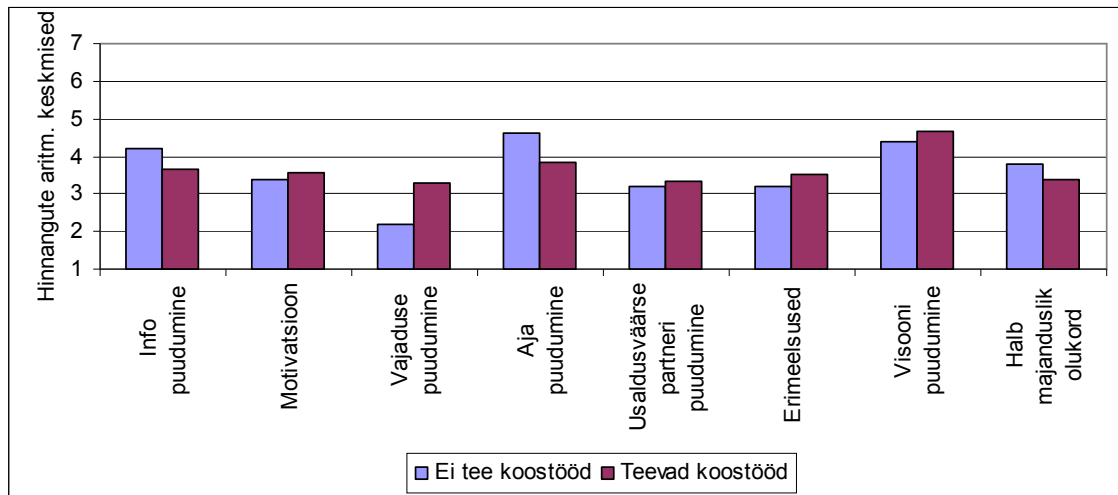
Järgneval joonisel 9 on toodud kahe ettevõtte grupi hinnangud samuti koostööd takistavatele teguritele. Ühte gruppi kuuluvad hooajalisi töötajaid värbavad ettevõtted ning teise gruppi ettevõtted, mis ei palka hooajalisi töötajaid.



Joonis 9. Keskmised hinnangud turismi koostööd takistavatele teguritele hooajalisi töötajaid värbavate ja mitte värbavate ettevõtete lõikes (autori koostatud).

Jooniselt on näha, et need ettevõtted, mis ei palka hooajalisi töölisi, ei leidnud, et autori pakutud koostööd takistavad tegurid esineksid Otepää piirkonnas. Hooajalisi töötajaid värbavate ettevõtete hinnangul võivad koostööd takistavaks olla ajaressursi puudumine ning ühise visiooni puudumine.

Joonisel 10 on näha koostööd tegevate ja mittetegevate ettevõtete keskmised hinnangud eelpool toodud koostööd takistavatele tegurite suhtes. Üldiselt hindavad nii koostööd tegevad ja mittetegevad ettevõtted koostööd takistavaid tegureid Otepää piirkonnas sarnaselt. Ühe erisusena võib välja tuua, et koostööd mittetegevad ettevõtted peavad koostööd takistavaks teguriks ajaressursi puudumist, koostööd tegevate ettevõtete puhul aga seda takistavana ei tajutud. Sellest võib eeldada, et ettevõtted astuksid koostöösuhtesse teiste ettevõtetega, kui oleks piisavalt ajalist ressursi sellega tegelemiseks.



Joonis 10. Koostööd tegevate ning mitte tegevate ettevõtete keskmised hinnangud turismi koostööd takistavatele teguritele (autori koostatud).

Samuti uuriti Otepää piirkonna ettevõtete arvamust koostööd soodustavate tegurite osas. Koostööd soodustavate teguritena oli küsimustikus toodud järgnevad tegurid: ettevõtte motivatsioon koostööd teha, eelnev koostöö kogemus, senine koostöö on andnud oodatud tulemusi, olemasolevad suhtevõrgustikud, surve kasvavast konkurentsist teistes turismi piirkondades, ühise identiteedi olemasolu, ühise visiooni olemasolu, hea majanduslik olukord. Tabelis 5 on toodu küsimustikus vastanute hinnangute karakteristikud.

Tabel 5. Koostööd soodustavate tegurite karakteristikud.

Koostööd soodustavad tegurid	\bar{x}	Mo	σ	$V_{\sigma}, \%$
Ettevõtete motivatsioon koostööd teha	6,13	7	1,32	22
Eelnev koostöö kogemus	6,13	7	1,18	19
Senine koostöö on andnud oodatud tulemusi	5,83	7	1,61	28
Olemasolevad suhtevõrgustikud	5,78	7	1,38	24
Surve kasvavast konkurentsist teistes turismi piirkondades	5,00	6	2,02	40
Ühise identiteedi olemasolu	5,48	7	1,47	27
Ühise visiooni olemasolu	5,04	4	1,52	30
Hea majanduslik olukord	4,74	7	1,96	41

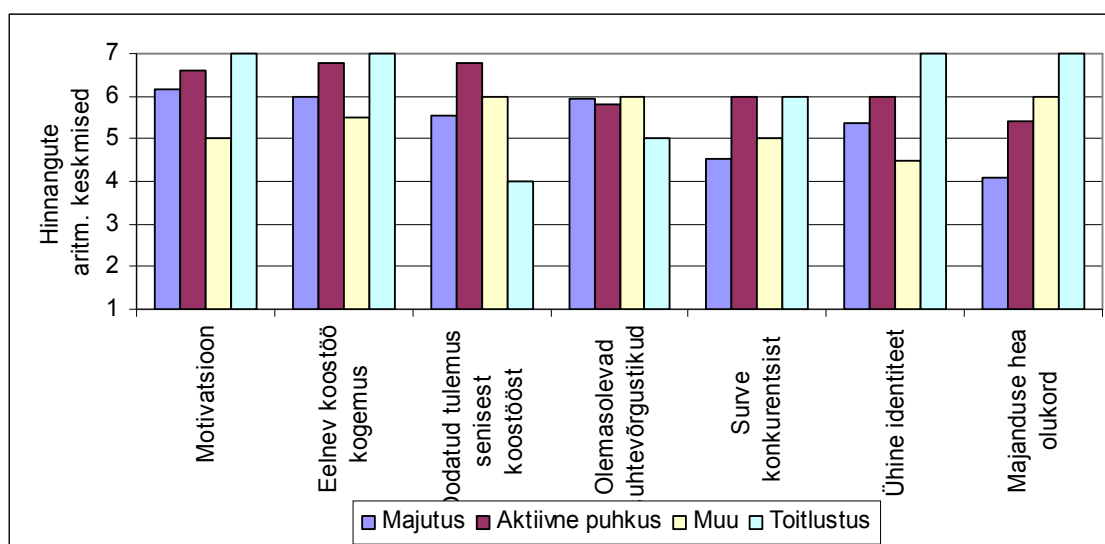
Märkus: \bar{x} - aritmeetiline keskmine, Mo- mood, σ - standardhälve, V_{σ} - standardhälbe variatsioonikordaja.

Allikas: (Autori koostatud).

Koostööd soodustavate tegurite vastuste standardhälve oli vahemikus 1,18-2,02 ning variatsioonikordaja 19,0-41,0%, mis näitab, et vastuste varieeruvus ei olnud nii suur,

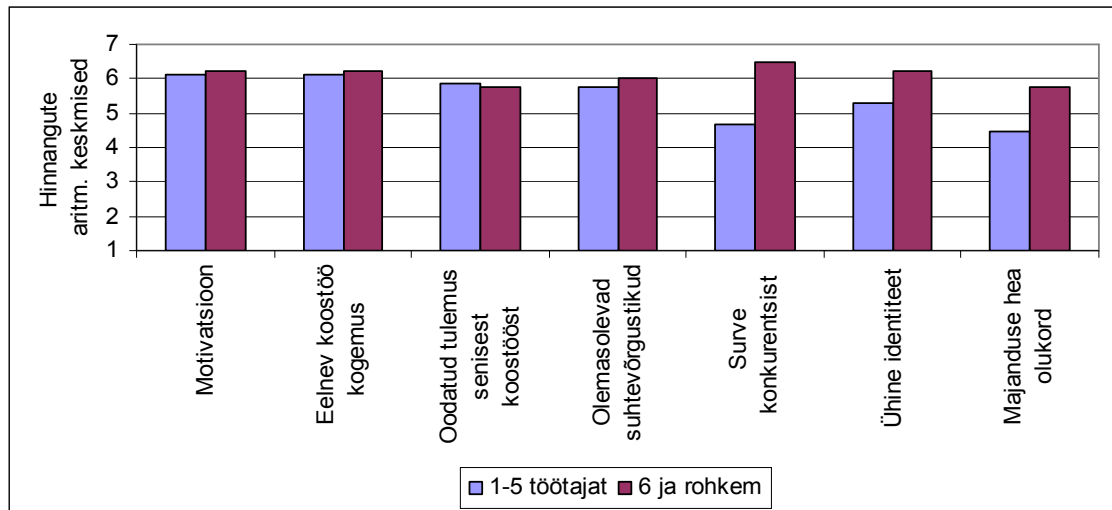
kui takistavate tegurite korral. Tegurite hinnangute aritmeetilised keskmised ulatusid 4,74-6,13, mis viitab, et turismiettevõtete hinnangul esineb Otepää piirkonnas koostööd soodustavaid tegureid. Kõige enam soodustavateks teguriteks on vastanute hinnangul ettevõtete kõrge motivatsioon koostööd teha ja eelnevast koostööst kogunenud kogemused, mida kinnitavad ka nende tegurite madalad variatsioonikordajad. Lähtudes Czernaki (vt ptk 1.1) sõnadest, siis need kaks tegurit on olulised eeldused ettevõtete vahelises edukas koostöös.

Jooniselt 12 on näha, et soodustavate tegurite olemasolu on kõige kõrgemalt hinnanud toitlustusasutused ja aktiivse puhkuse ettevõtted. Majutusasutuste hinnangud koostööd soodustavate tegurite puhul Otepää piirkonna turisminduses on tagasihoidlikumad, kuid siiski hoiak on iga teguri puhul nõustuv.



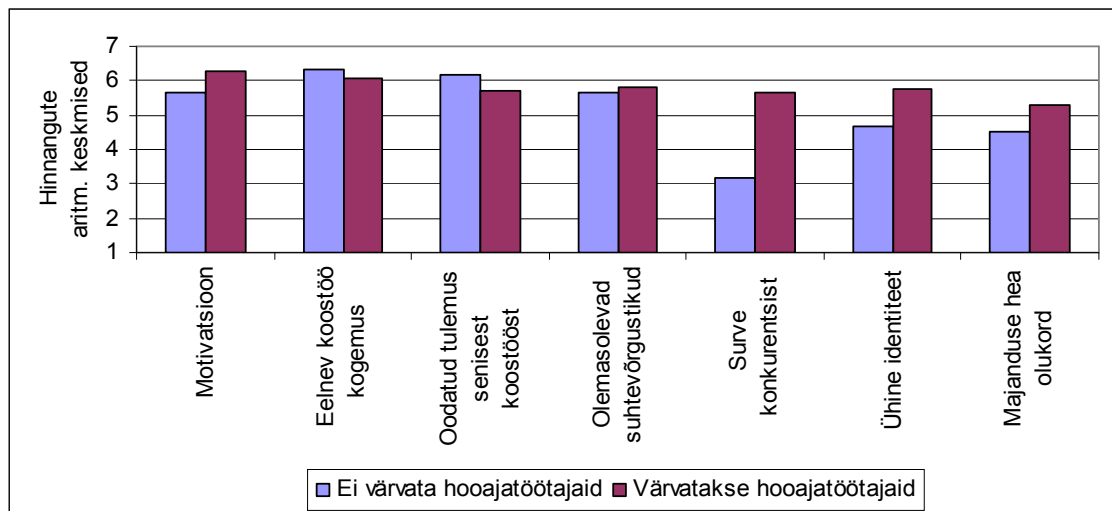
Joonis 11. Keskmised hinnangud koostööd soodustavatele teguritele ettevõtete tegevusvaldkodade lõikes (autori koostatud).

Uurides ettevõtete suuruse lõikes koostööd soodustavate tegurite hinnanguid (vt joonis 12) selgus, et kahe grupi keskmised hinnangud ei erine märkimisväärselt. Suuremad ettevõtted olid keskmiste hinnangute põhjal soodustavate tegurite puhul enam nõus nende esinemisega Otepää piirkonnas, kui väiksemad ettevõtted. Märkida tasub veel, et suuremad ettevõtted tajuvad enam teiste turismi piirkondade kasvavat konkurentsi survet (vt ptk 1.1) ning hindavad seda kui asjaolu, mis suunab koostööle teiste turismiettevõtetega.



Joonis 12. Keskmised hinnangud turismi koostööd soodustavatele teguritele ettevõtete suurusgruppide lõikes (autori koostatud).

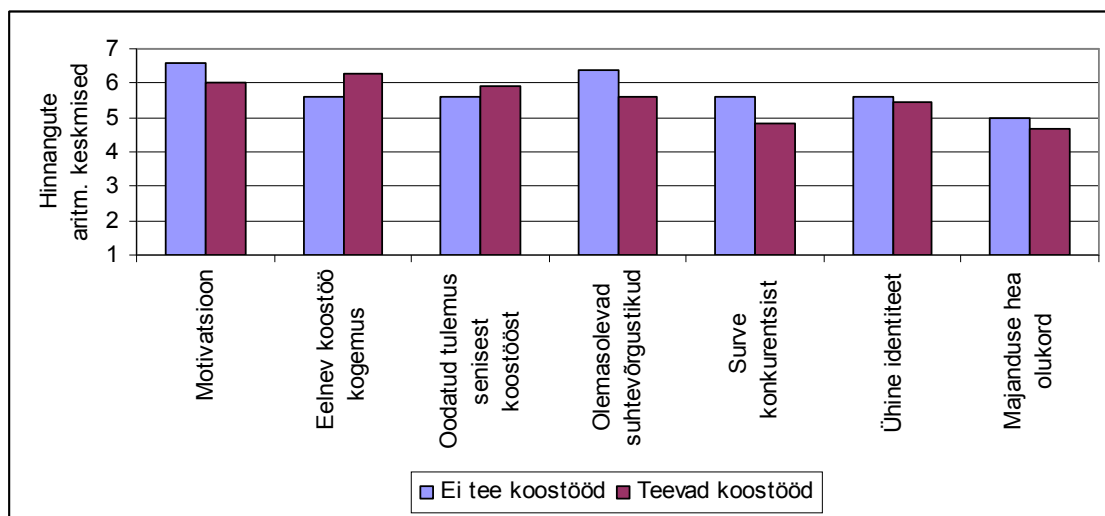
Joonisel 13 on toodud hooajatöötajaid värbavate ja hooajatöötajaid mittevärbavate ettevõtete keskmised hinnangud autori poolt pakutud koostööd soodustavatele teguritele.



Joonis 13. Keskmised hinnangud turismi koostööd soodustavatele teguritele hooajalisi täatajaid värbavate ja mitte värbavate ettevõtete lõikes (autori koostatud).

Soodustavate tegurite võrdluses on nende ettevõtete hinnangud üpris sarnased ning leitakse, et soodustavate tegurite olemasolu iseloomustab Otepää turismi piirkonda. Ainus tugev erinevus esineb konkurentsist tekkiva surve puhul - nimelt ettevõtete hinnangul, mis ei värba hooajalisi töötajaid ei ole teiste turismipiirkondade konkurentsist surve sedavõrd suur, et sunniks Otepää piirkonna ettevõtteid koostööle.

Joonisel 14 on näha koostööd tegevate ning koostööd mittetegevate ettevõtete keskmised hinnangud koostööd soodustavate teguritele.

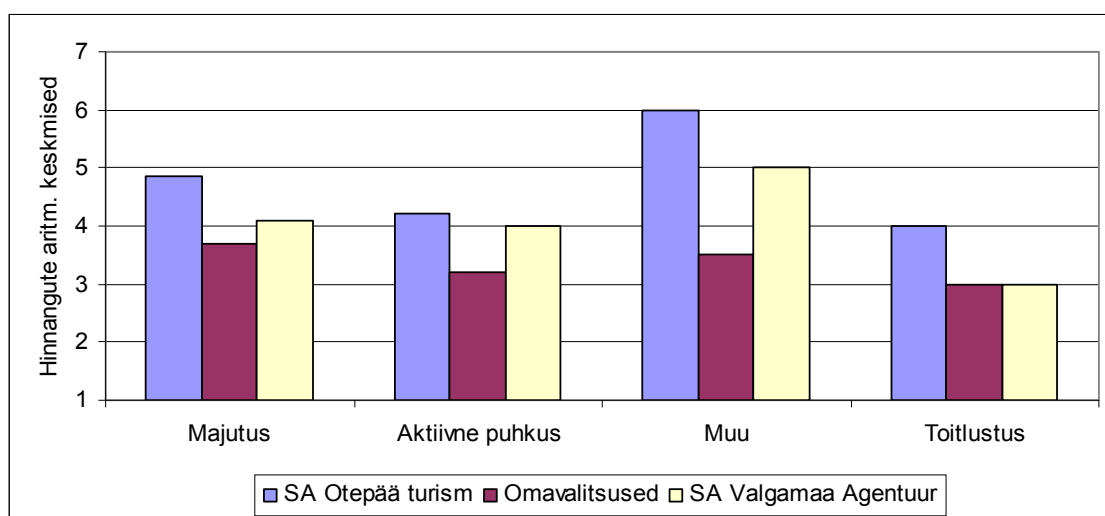


Joonis 14. Koostööd tegevate ning mittetegevate ettevõtete keskmised hinnangud turismi koostööd soodustavatele teguritele (autori koostatud).

Jooniselt selgub, et nii koostöös osalevad kui ka mitteosalevad ettevõtted hindasid võrdlemisi sarnaselt, et turismiosaliste vahelist koostööd soodustavaid tegureid esinevad Otepää piirkonnas. Huvitava asjaoluna võiks välja tuua, et koostööd mittetegevad ettevõtted olid keskmiste põhjal enam nõus toodud teguritega kui koostööd tegevad ettevõtted, välja arvatud kahe teguri puhul. Eelneva koostöökogemuse ja oodatud tulemuste saavutamise koostööst oli keskmiste põhjal kõrgemalt hinnatud koostööd tegevate ettevõtete lõikes. Võttes kokku nii koostööd soodustavate ja takistavate tegurite hinnangute tulemusi võib eeldada, et turismiettevõtete hinnangul on Otepää piirkonnas sobiv „turismindusepinna“ turismiettevõtteid ühendavaks koostööorganisatsioonide loomiseks.

Peale erasektori ettevõtete vahelise koostöö omab olulist rolli turisminduses toimival koostööl ka valitsusasutuste ja teiste institutsioonide osalemine koostegevuses, millele viitab ka Czernek 2012 (vt ptk 1.1), mistõttu uuriti, kas piirkonnas turismindust mõjutavad ja suunavad organisatsioonid on oma tegevusega toetanud turisminduse osaliste koostööd. Otepää piirkonna turismi mõjutavate organisatsioonidena on toodud järgnevad ettevõtted: SA Otepää turism, SA Valgamaa Arenguagentuur ja kohalikud omavalitsused. Alljärgneval joonisel 15 on toodud ettevõtete hinnangud tegevusvaldkondade lõikes, millest selgub, et ettevõtete hinnangul on kõige enam toetust

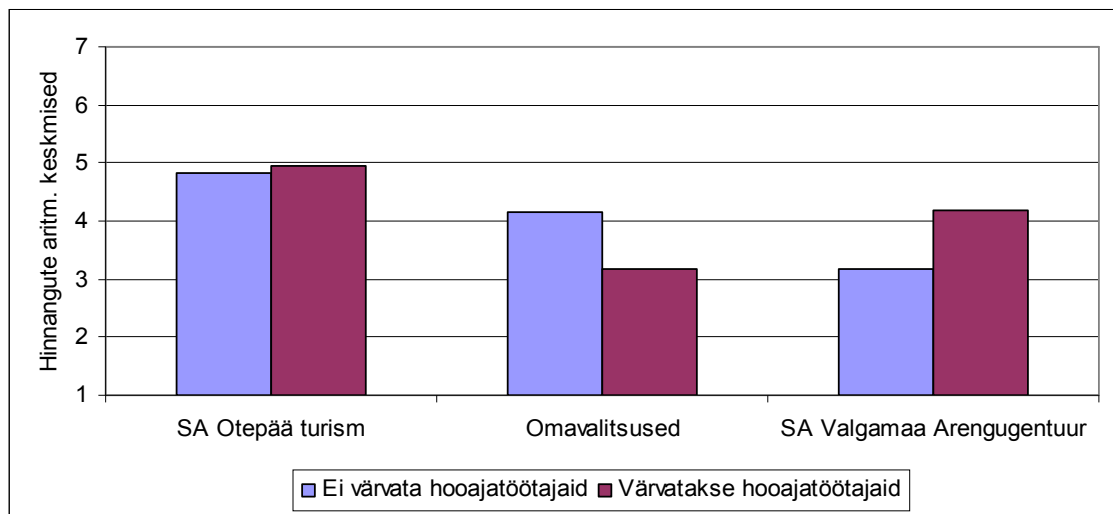
pakkunud koostöö arendamisel SA Otepää turism, kõige kõrgemalt hindasid seda muu tegevusvaldkonna esindajad. Muu tegevusvaldkonna ettevõtted leidsid ka, et SA Valgamaa Arenguagentuuri tegevus on toetanud Otepää piirkonnas turismiosaliste vahelist koostööd. Toitlustusasutused on hinnanud SA Valgamaa Arenguagentuuri toetust koostöö arendamisel puudulikuks, majutus- ning aktiivse puhkuse ettevõtted hindasid viimase toetust keskväärtusega. Kogu ettevõtete tegevusvaldkondade ühine nägemus oli, et kohalikud omavalitsused ei ole panustanud turismiosaliste vahelisele koostööle.



Joonis 15. Keskmised hinnangud turismi toetavatele organisatsioonidele tegevusvaldkondade lõikes (autori koostatud).

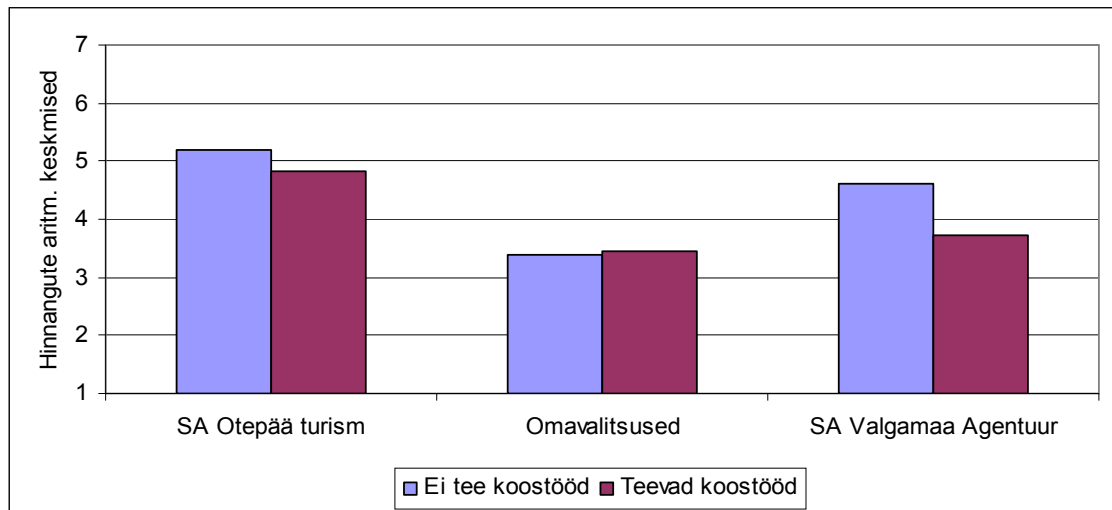
Joonisel 16 on toodud hooajatöötajaid värbavate ja mittevärbavate ettevõtete keskmised hinnangu turismiga seotud organisatsioonide koostööd toetavale tegevusele. Mõlemate gruppide hinnangute põhjal ilmneb sarnane arvamus SA Otepää Turismi kohta, hinnates selle organisatsiooni tegevust pigem koostööd soodustavaks ning toetavaks. Erinevused tulevad aga hinnangutes omavalitsustele ja SA Valgamaa Arenguagentuurile. Hooajatöötajaid värbavad ettevõtted leiavad, et omavalitsused pole piisavalt toetanud turismiettevõtete koostööd. Hooajalisi töötajaid mittevärbavad ettevõtted on hinnanud kohalike omavalitsuste toetust turismiettevõtete koostöös pisut kõrgemalt keskväärtusest (4,17) ehk teisisõnu – kohalike omavalitsuste toetust turismiettevõtete koostöös nende ettevõtete hinnangul on jäänud tagasihoidlikuks. Vastupidised hinnangu kehtivad SA Valgamaa Arenguagentuuri tegevusele. Hooajalisi töötajaid värbavad ettevõtted leiavad, et see organisatsioon pigem ei ole toetanud turismiettevõtete vahelist

koostööd Otepää piirkonnas. Teise grupi vastuste keskmiste tulemus on keskväärtuse lähedal (4,18).



Joonis 16. Keskmised hinnangud turismi koostööd soodustavatele teguritele hooajalisi töötajaid värbavate ja mittevärbavate ettevõtete lõikes (autori koostatud).

Joonisel 17 on toodud koostööd tegevate ja koostööd mittetegevate ettevõtete keskmised hinnangud organisatsioonidele, mis on seotud turismi arendamise ning toetamisega. Kumbki grupp ei leia, et kohalikud omavalitsused oleksid turismiettevõtetevahelisele koostööle kaasa aidanud. SA Otepää Turism puhul leiavad mõlemad grupid, et toetust on pakutud. SA Valgamaa Arengugenturi puhul leiavad koostööd mitte tegevad ettevõtted, et antud organisatsioon on pigem olnud turismiettevõtete koostööd toetav. Koostööd tegevate ettevõtete hinnang on aga vastupidine ning viitab, et nende arvates ei ole SA Valgamaa Arengugentuur turismiettevõtteid koostöö arendamises abistanud.



Joonis 17. Koostööd tegevate ning mittetegevate ettevõtete keskmised hinnangud turismi toetavatele organisatsioonidele (autori koostatud).

Analüüsides keskmisi hinnanguid eeltoodud organisatsioonidele, siis olid ettevõtted eranditult nõus, et SA Otepää Turism on oma tegevusega toetanud turismiettevõtete vahelist koostööd. Seda toetab ka töö raames läbiviidud intervjuu, kus selgus, et SA Otepää turismi on kaasanud Otepää piirkonna turismiettevõtted ühisesse arutellu selgitamaks välja Otepää piirkonna ainulaadsus ning loomaks Otepää piirkonna bränd. Sellele viitab ka Santos *et al.* 2011 (vt ptk 1.2). Intervjuust selgub, et Otepää piirkonna turisminduses toimub ka lähenemine arusaamale, et keskenduda on vaja ühele turismiliigile ning selleks võiks olla sporditurism (vt ptk 1.2). Kohalike omavalitsuste toetusest on vastanute hinnangul pigem puudust olnud, vaid need ettevõtted, mis ei värba hooajatöölisi hindasid omavalitsuste tuge keskmiselt.

Küsimustikus olid toodud ka küsimused, kas ettevõtted teevad koostööd teiste ettevõtetega ning kui seda tehakse, siis millises valdkonnas. Oluline on seda uurida, kuna see annab uurijale võimaluse hinnata milline kogemus ja hoiak on piirkonnas tegutsevatel ettevõtetel. Tegemist on väga olulise indikaatoriga hindamaks koostöö edukust. Czernek (2012) viitab (vt. ptk 1.1) teguritele, mis ei soodusta turismialast koostööd tuues välja ühe näitena vähese koostööalase kogemus ja sellest tulenevalt vähesed eeskujulikud näited. Turismi arengu seisukohalt on seda vaja uurida, kuna selle tulemusel võib teha järeldusi turisminduse osaliste suhtevõrgustiku, turismindusega seotud tegevuste planeerimise osas (vt ptk 1.2). Samuti annab see ka võimaluse vaadelda, kas koostööd tegevatel ettevõtetel ja koostööd mittetegevatel ettevõtetel on

eriarvamusi koostööst. Koostööd tegi vastanutest 78%. Ettevõtteid, mis ei ole koostöösuhetes olnud, iseloomustab kaks ühisnimetajat: tegemist on ettevõtetega, kus töötab 1-5 töötajat ning ettevõtted tegutsevad aastaringelt. Järgnevas tabelis 6 on välja toodud tulemused valdkondadevahelistest koostöö sidemetest.

Tabel 6. Valdkondadevahelised koostöö sidemed Otepää piirkonnas.

Valdkond	Ettevõtetevaheliste koostöösidemete arv
Majutus ja majutus	5
Aktiivne puhkus ja toitlustus	1
Majutus ja aktiivne puhkus	5
Aktiivne puhkus ja aktiivne puhkus	2
Majutus ja toitlustus	1

Allikas: (Autori koostatud).

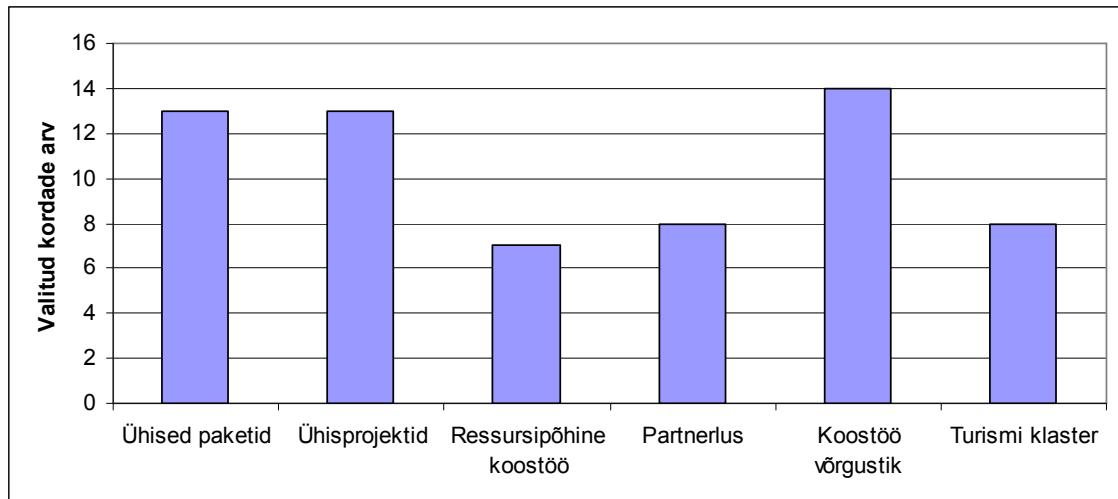
Kogutud andmed annavad aimu senisest tehtavast koostööst Otepää piirkonna ettevõtete vahel. Tulemustele toetudes ning telefoni teel läbiviidud küsitluse käigus kogutud lisainformatsiooni põhjal võib eeldada, et paljud majutusettevõtted teevad otseste konkurentidega koostööd, nt kui suurürituste või tipphooajal pole vabu kohti, siis müüakse klientidele konkurentide vabad kohad. Selgus ka, et majutusettevõtted teevad koostööd aktiivse puhkuse ettevõtetega ning pakuvad klientidele puhkusepakette, mis sisaldavad vaba aja veetmise võimalusi koos majutusega. Veel leidis märkimist, et aktiivse puhkuse ettevõtete ja toitlustusettevõtete ning majutus- ja toitlustusettevõtete koostöö puhul, on tegemist toitlustusteenuse sisseostmisega pakkumaks terviklikku toodet. Huvitava asjaoluna selgus, et ka otsesed konkurendid – aktiivse puhkuse ettevõtted – teevad omavahel koostööd. Veel leidis vastuste seas mainimist, et tehakse koostööd ka turunduses. Võttes kokku eeltoodut, võib järeldada, et Otepää turismiettevõtted omavad suures osas koostöö kogemust, mis ainult soodustab edasist koostööd. Koostegevuse tulemusel toimub turismi efektiivsem tegevuse planeerimine, mis avaldab Otepää piirkonna turismi arengule positiivset mõju. Samamoodi võib uskuda, et Czerneki (2012) viidatud negatiivseted tagajärjed koostöö kogemuse puudumisel jäävad Otepää piirkonnas sündimata.

Küsitluse eesmärk oli ka uurida, kas ettevõtted on nõus ressursse panustama koostegevusse, mille eesmärk on Otepää piirkonnas turismi arendamine. Siinkohal on peetud silmas peale rahaliste ressursside kõiki erinevaid ressursse, kuna koostööst võib

tekkida ka kulude kokkuvõtteid ning mastaabisääst (vt ptk 1.1). Koostöö puhul on oluline, et koostööpartnerid on valmis ka ühiselt ressursse jagama, et koostegevus saavutaks oodatud tulemuse. Tulemused olid koostööd soodustavad – nimelt 83% ettevõtetest olid valmis ühiselt ressursse panustama. Ettevõtted, mis ei olnud nõus ressursse panustama, moodustasid 17% ning nende ettevõtete tegevusvaldkonnaks oli majutamine; nendest kaks ettevõtet ei tee koostööd teiste ettevõtetega. Analüüsides, missuguseid ressursse ettevõtted olid nõus panustama koostegevusest osavõttes, moodustas autor neli kokkuvõtvat ressursigruppi:

- rahaline ressurss - 2 ettevõtet;
- info, teadmised - 5 ettevõtet;
- ajaline ressurss - 2 ettevõtet;
- tegevustes osalemine, inimressurss - 3 ettevõtet.

Selle tarvis, et ettevõtete koostöö turismi arendamise eesmärgil võimalikuks saaks, on vaja valida koostööle ka vorm, mistõttu uuriti, missugust koostöö vormi peavad ettevõtted Otepää piirkonnas sobivaimaks. Valida oli kuue erineva koostöölahenduse vahel ning ettevõtted said neist valida mitu. Joonis 18 annab ülevaate vastanute valitud koostöövormidest, millest selgub, et enam valiti koostöövõrgustikku, millele järgnesid ühised pakettid ja ühisprojektid. Ühiste pakettide puhul ei täida seesugune koostöö oma olemuselt eesmärki arendada piirkonnas turismi, vaid pigem täiustada turismitoodet partnerite abiga. Ühisprojektide puhul on samuti harva projekti kandvaks eesmärgiks turismi arendamine antud piirkonnas. Seetõttu keskendutakse järgnevas töös koostöö võrgustikule kui sobivaimale Otepää piirkonna turismiosaliste koostöövormile.



Joonis 18. Võimalikud koostöövormid Otepää piirkonna ettevõtete hinnangul (autori koostatud).

Järgnevalt leiavad arutlemist avatud küsimuse tulemused, milles paluti ettevõtetal teha ettepanekuid Otepää piirkonna arendamisel. Koondades vastuseid ühiste nimetajate alla, siis kahel korral esines arvamus, mille kohaselt peaks Otepää piirkonna määratlema selgepiirilisemalt ning kuna turist "tarbib" piirkonda, siis peaks ka turundama tervet piirkonda (vt ptk 1.1). Sama mõtte avaldust kohtas ka läbiviidud intervjuus (vt. lisa 1). Kolme vastanu ettepanekud puudutasid piirkonna kui turismitoote täiustamist, et tagada turistide pikem piirkonnas viibimine. Samuti on töös viidatud mitmetele autoritele, kes on jagatud turismi toote omandiõigusest rääkinud (Connel 1999; Grängsjö 2004, 2003; Baggio 2008). Samuti mainisid vastanud kolmel korral koostöö vajalikkust ning tihedamat suhtlemist ettevõtete vahel. Kahel korral leiti, et kohalike omavalitsuste tugi turismi arengus on olnud vähene ning oodatakse suuremat toetust. Ettevõtete vahelise koostöö ja turismi arengu seisukohalt on väga oluline ka teiste turismindusega seotud institutsioonide toetus ning kaasatus koostöösse, Czernek 2012 (vt ptk 1.1) nimetab seda üheks eduka ettevõtete vahelise koostöö tingimuseks.

Autoripoolsed ettepanekud toetudes eeltoodule oleks luua turismiettevõtete ühine visioon turismi arengust Otepää piirkonnas, koostööd tegevate ettevõtete jagatud ühised väärtused, arusaamad ning eesmärgid on tegurid, mis tagavad edukuse. Teise ettepanekuna oleks luua koostöövõrgustik – peale konkuretsivõime kasvu (ja paljude muude positiivsete efektide) omab suureliikmeline koostöövorm võimu mõjutada

poliitikat ning selle tulemusel on võimalik koguda enam toetust kohalikest omavalitsustest.

KOKKUVÕTE

Käesoleval ajal, kus on majandussurutis on möödumas ning turismisektoris toimub taastumine, siis seda enam suureneb ka konkurents. Turisminduses esineb peale ettevõtetevahelise konkurentsile ka turismipiirkondadevaheline konkurents. Töö teoreetilise osast selgus, et eelkõige on oluline turist turismipiirkonda tuua ning seejärel seal tegutsevate ettevõtete teenuseid pakkuda. Sellele tõdemusele tuginedes on turismipiirkondades vajadus turisminduses osalevate liikmete vahelise koostöö järele, ka konkurentide vahel, mida kinnitasid bakalaureusetöös läbiviidud küsitluse ning intervjuu tulemused. Samuti leiab töös käsitlemist turismiettevõtetevahelisest koostööst tekkiv kasu ettevõtete jaoks, milleks on peale konkurentsivõime kasvu ka mastaabisääst, sotsiaalse ressursi võimekuse kasv info ja teadmiste jagamise tulemusel. Töös leidsid käsitlemist koostöövormidena partnerlus, ühisprojektid, koostöövõrgusti, ressursipõhine koostöö ja klaster. Selle eelduseks, et ettevõtete vahel sünniks koostöö ja sellest formuleeruks koostöövorm, peab levima arusaam turismipiirkonnast kui tootest, mis sisaldab piirkonna ettevõtete kõiki teenuseid. Töö käigus selgitati välja ka turismi piirkonna ettevõtetevahelist edukat koostööd iseloomutavad tunnused, milleks on tugev juhtimine, ühine identiteet, visioon, ausus ja avatus, aktiivne kuulamine, kohanemisvõime, teiste institutsioonide toetus (kohalikud omavalitsused, jõustruktuurid). Töös kirjeldatakse kahe näite varal koostööd turismiettevõtete vahel kahes erinevas koostöövormis, mis kinnitavad veelgi koostöö positiivset mõju nii koostöös osalejatele kui ka turismipiirkonnale.

Lähtudes turismiettevõtetevahelise koostöö laiemast eesmärgist, milleks on turismi arendamine turismipiirkonnas, uuriti ka koostöö mõjusid turismi arengule ning, kuidas mõjutab turismiettevõtetevahelise koostöö puudumine turismi arengut. Koostöö mõjud turismi arengus leidsid käsitlemist kolmes sfääris: majandus, keskkond ning sotsiaalkultuuriline valdkond. Erinevate autorite töid analüüsidest koostas autor tabeli

koostöö ja selle puudumise mõjudest eeltoodud sfäärides. See annab võimaluse prognoosida edasiseid turismi arenguid turismipiirkonnas vastavalt sellele, kas turismi ettevõtted koostegevuses osalevad või mitte.

Töös seatud eesmärgi saavutamiseks viidi läbi intervjuu SA Otepää Turism juhatajaga ning Otepää piirkonna ettevõtete seas uurimus küsimustiku abil, milles kandvat rolli kandsid küsimused, mis uurisid, kuidas ettevõtted hindavad Otepää piirkonnas koostööd takistavaid ja soodustavaid tegureid ning turismi arendamisega seotud organite toetust ettevõtete koostööle. Lisaks uuriti, kui paljud ettevõtted teevad koostööd teiste ettevõtetega, kas ettevõtted on valmis panustama ressursse koostegevusse ning missugune võiks olla Otepää piirkonna turismiettevõtteid koondav koostöövorm.

Analüüsitud tulemuste põhjal selgus, et vastanute hinnangul esineb Otepää piirkonnas takistava tegurina ettevõtete ühise visiooni puudumine. Teiste koostööd takistavate tunnuste puhul ei hinnatud neid koostööd takistavateks. Kui uuriti keskmisi hinnanguid ettevõtete tegevusvaldkondade lõikes, siis eristusid muu tegevusvaldkonna ettevõtted. Nende ettevõtete hinnangul takistavad Otepää piirkonnas peale majandusliku olukorra kõik küsimustikus toodud tegurid koostööd. Sellele peaks kindlasti tähelepanu pöörama, kuna koostegevuses on oluline, et kõik osalejad jagaksid samu hinnanguid ning väärtuseid. Muu tegevusvaldkonna vastanuid oli vähe ning seetõttu ei saa ka üldistust Otepää piirkonna kohta teha, kuid selle vaatamata on tegemist indikaatoriga ettevõtete hinnangute vastandumisest. Teiste valdkondade puhul olid tulemused sarnased ning ainsa puudusena leiti ühise visiooni puudumist.

Uuriti ka vastanute hinnanguid ettevõtte töötajaskonna suuruse lõikes. Ettevõtted, kus töötas kuni viis töötajat, hindasid koostööd takistavaks teguriks jällegi visiooni puudumise. Märkimisväärne erisus oli ettevõtete hinnangutel, nimelt suuremad ettevõtted ei leidnud, et koostööd takistavaks teguriks on vajadus ettevõtetevahelise koostöö järele. Kõikide teiste tunnuste puhul leiti, et need esinevad Otepää piirkonnas, neist kaks esile tõusnud tunnus olid visiooni puudumine ja erimeelsused. See vajaks edasist uurimist selgitamiseks, mis selle põhjuseks võib olla.

Koostööd soodustavate tegurite puhul leidsid vastanud, et Otepää piirkonnas üldiselt esinevad kõik autori poolt välja pakutud tunnused. Ettevõtete tegevusvaldkondade lõikes märkimisväärseid erisusi ei leidunud. Vaadates vastuseid ettevõtete töötajaskonna suuruse lõikes, selgus, et suuremate ettevõtete (6 ja enam töötajat) hinnangud ei olnud

kriitilised ning pidasid kõiki tegureid Otepää piirkonnas esinevateks, kõige kõrgemalt hinnati koostööd soodustava tunnuseks teiste turismipiirkondade konkurentsi survet. Sama tunnust hindasid väiksemad ettevõtted (1-5 töötajat) kõige madalamalt, kuid leidsid, et see soodustab siiski koostööd. Veel selgus, et ettevõtted, mis ei värba hooajaliselt töötajaid, ei pidanud teiste turismipiirkondade konkurentsi survet koostööle kaasa aitavaks. Võttes kokku võib järeldada, et ettevõtted, mis ei värba hooajatöölisi ning kus töötab 1–5 töötajat ei taju, teiste turismipiirkondade kasvavat konkurentsi.

Selgitades välja ettevõtete hinnanguid turismiga seotud organisatsioonidele Otepää piirkonnas nõustusid ettevõtted, et ettevõtetevahelist koostööd on kõige enam toetanud SA Otepää Turism ning kõige vähem on seda teinud kohalikud omavalitsused. Otepää piirkonnas teevad juba koostööd 78% vastanutest, seda peamiselt ühiste pakettide ja üksikute ühisprojektide näol. Vastanutest olid 83% nõus koostegevuse korral panustama ka ressursse. Autori arvates näitavad eeltoodud tulemused, et Otepää piirkonna ettevõtted näevad vajadust teha turismisektoris koostööd ning on ka valmis panustama sellesse.

Uurides, missugusena näevad vastanud ettevõtted koostegevuse vormi, siis kõige enam pakuti koostöövõrgustikku, millele järgnesid ühised paketid ning ühised projektid. Viimased kaks koostöövormi aga ei taga järjepidevat turismi arengut ning positiivne mõju turismipiirkonnale on kohati marginaalne, seetõttu autori hinnangul on sobivaks koostöövormiks koostöö võrgustik. Eeltoodu põhjal võib eeldada, et turismiettevõtted Otepää piirkonnas on valmis koostööd tegema ning sobiavaimaks koostöövorm Otepää piirkonna turismiettevõtetele on koostöövõrgustik.

Võttes arvesse, et eelnevalt ei ole viidud läbi uuringut turismiettevõtete valmisoleku kohta koostööd teha, siis töös läbiviidud meetod on esmakordne ning vajab edasiarendamist, et kogutavad tulemused annaksid paremini mõõdetavaid tulemusi.

Bakalaureusetöö käigus sai autor olulisi teadmisi uuritud piirkonna kohta, samuti omandas oskuse koostada ja läbi viia küsitlust ning intervjuud.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alexander, N., McKenna, A.** Rural tourism in the heart of England. *International Journal of Contemporary Hospitality*, Vol. 10, No. 5, 1998, pp 203-207.
2. **Andersson, T., Schwaag-Serger, S., Sörvik, J., Hansson, E. W.** The Cluster Policies Whitebook. Malmö, IKED - International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, 2004.
3. **Baggio, R.** Network analysis of a tourism destination. The university of Queensland, Queensland, 2008, 308 p.
4. **Bagozzi, R. P.** Principles of Marketing Management. Chicago: Science Research Associates, 1986, 730 p.
5. **Bengtsson, M., Kock, S.** "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, Vol 29, 2000, pp 411–426.
6. **Bennett, N., Lemelinb, R. L., Kosterb, R., Budke, I.** A capital assets framework for appraising and building capacity for tourism development in aboriginal protected area gateway communities -, *Tourism Management*, Elsevier, Vol. 33, 2012, pp 752-766.
7. **Boari, C., Odorici, V., and Zamarian, M.** "Clusters and rivalry: does localization really matter?", *Scandinavian Journal of Management*, Vol.19, No. 4, 2003, pp 467-489.
8. **Borges, A. M., Carbone, G., Bushell, R., Jaeger, T.** Sustainable tourism and natural World Heritage, IUCN, Gland, Switzerland, 2011, 29 p.

9. **Bratnicki, M.** Organizational Entrepreneurship: Theoretical Background, Some Empirical Tests, and Directions for Future Research, Wiley Periodicals, Inc., 2005, 33 p.
10. **Briedenhann, J., Wickens, E.** Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas- vibrant hope or impossible dream? *Tourism Management* Vol. 25, No. 1, Elsevier, 2004, pp 71–79.
11. **Budke, I.** Aboriginal tourism in Canada's national parks: A framework for cooperation. Summary report prepared for Parks Canada. Vancouver: Simon Fraser University, 2000, 167 p.
12. **Carlson, L.** Policy networks as collective action. *Policy Studies Journal*, Vol. 28, No. 3, 2000, pp 502–520.
13. **Chagwiza, C., Muradian, R., Ruben, R., Tessema, W.** Collective Entrepreneurship: A Comparison between two Producer Organizations in the Ethiopian Honey Sector, Cyprus, 2011 [http://emnet.univie.ac.at/uploads-/media/Chagwiza_Muradian_Ruben_Tessema.pdf] 23.11.2012
14. **Chaskin, R. J.** Defining community capacity: a definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative. *Urban Affairs Review* Vol. 36, 2001, pp 291-323.
15. **Cole, S.** Information and empowerment: the keys to achieving sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 14, No. 6, 2006, pp 629-644.
16. **Coleman, J.** Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, Vol 94, 1988, pp 95–120. [<http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable-/pdfplus/2780243.pdf?acceptTC=true>] 06.04.2013.
17. **Connell, J., D.,** Collective Entrepreneurship: In Search of Meaning, 1999, 26 p.
18. **Crompton, J.** Structure of vacation destination choice sets, *Annals of Tourism Research*, Vol. 19, Issue. 3, 1992, pp 420-434.

19. **Donaldson, B., O'Toole, T.** Classifying relationship structures: relationship strength in industrial markets, *Journal of Business & Industrial marketing*, Vol. 15, No. 7, MCB University Press, 2000, pp 491-506.
20. **Eamets, R. Philips, K.** Tööjõu vaba liikumine Euroopa Liidus ja selle mõju Eesti tööturule. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2004, 32 lk.
21. Eesti Statistikaamet [<http://www.stat.ee>] 20.03.2013
22. **Fleischer, A., Felsentein, D.** Support for rural tourism: does it make a difference? *Annual of Tourism Research* Vol. 27, No. 4, 2000, pp 1007–1024.
23. **Forrest, P.** A vision for our region: Premier region tourism destination final report, North of Superior Tourism Region. PRTD Final Report, 2008, 140 p.
24. **Frank, F., Smith, A.** The community development handbook: A tool to build community capacity. Hull, QC: Labour Market Learning and Development Canada, 1999, 81 p.
25. **Frederick, H., H.** Individual And Collective Entrepreneurship Amongst The Pākeha aAnd Māori oOf Aotearoa / New Zealand, *New Zealand Applied Business Journal*, Vol. 1, No. 1, 2002.
26. **Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., Colle, S. D.** Stakeholder theory: State of the art. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, 61 p. [http://www.academia.edu/1091029/Stakeholder_theoryThe_state_of_the_art] 23.04.2013
27. **Friedrichs, Y.,** Collective Entrepreneurship - Networking as a strategy to business development. Östersund: Midsweden University, 2009.
28. **Hakansson, H., Snehota, I.** No business is an island: The network concept of business strategy, *Original Research Article Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, 1989, pp 187-200.

29. **Hiwasaki, L.** Community-based tourism: a pathway to sustainability for Japan's protected areas. *Society and Natural Resources*, Vol. 19, No 8, 2006, pp 675-692.
30. Ida-Virumaa turismiklaster. Strateegia 2011-2020. Tegevuskava 2011-2013. SA Ida-Viru Ettevõtluskeskus, 2010, 91 lk. [http://www.ivek.ee/wp-content/uploads/-2012/06/ivtk_strateegia-2011-2020-tegevuskava-2011-2013.pdf] 18.03.2013
31. **Jakobson, J.** Turismi alused, REKK., Tallinn 2002, 139 lk.
32. **Ko, D. W., Stewart, W. P.** A structural equation model of residents' attitudes for tourism development. *Tourism Management* Vol. 23, No. 5, 2002, pp 521–530.
33. Konkurentsiseadus § 4 Konkurentsi kahjustava kokkuleppe, kooskõlastatud tegevuse ja ettevõtjate ühenduse otsuse keeld. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/782641>] 12.03.2013.
34. **Kotler, P., Roberto, N., Lee N.** Social Marketing: Improving the Quality of Life. 2nd Ed. California: Sage Publications, 2002, 456 p.
35. **Ladkin, A., Bertramini, A. M.** Collaborative tourism planning: A case study of Cusco, Peru. *Current Issues in, Tourism*, Vol 5, No 2, 2002, pp 71–93.
36. Lõuna-Eesti turismi arengukava aastani 2020, [<http://southeastonia.ee/uploads-/dokumendid/LE%20Turismi%20arengukava.pdf>] 10.10.2012
37. **Miller, G., Twinning-Ward, L.** Monitoring for a sustainable tourism transition: The challenge of developing and using indicators. Wallingford: Cabi Publishing, 2005, viidatud Ngoasong, Z. M., Kimbu, N. A. Centralised decentralisation of tourism development: A network perspective. *Annals of Tourism Research*, Vol. 40, 2013, pp 235–259 vahendusel.
38. **Moscardo, G.** Building community capacity for tourism development. Cambridge, MA: CABI Publishing 2008, viidatud Bennett, N., Lemelinb, R. L., Kosterb, R., Budke, I. A capital assets framework for appraising and building capacity for tourism development in aboriginal protected area gateway communities, *Tourism Management*, Elsevier, Vol. 33, 2012, pp 752-766 vahendusel.

39. **Murphy, P. E., Murphy, A. E.** Strategic management for tourism communities: Bridging the gaps. Toronto, ON: Channel View Publications, 2004, pp 823-824.
40. **Murray, M., Dunn, L.** Capacity building for rural development in the United States. *Journal of Rural Studies*, Vol. 11, No. 1, 1995, pp 89-97, viidatud Bennett, N., Lemelinb, R. L., Kosterb, R., Budke, I. A capital assets framework for appraising and building capacity for tourism development in aboriginal protected area gateway communities, *Tourism Management*, Elsevier, Vol. 33, 2012, pp 752-766 vahendusel.
41. **Ngoasong, Z. M., Kimbu, N. A.** Centralised decentralisation of tourism development: A network perspective. *Annals of Tourism Research*, Vol. 40, 2013, pp 235–259.
42. OECD Business Clusters. OECD Publishing, 2005. [http://www.unescap.org-tid/artnet/mtg/gmscb_businessclusters.pdf] 23.11.2012
43. Otepää valla koduleht [<http://www.otepaa.ee>] 23.04.2013.
44. Palupera valla koduleht [<http://www.palupera.ee/>] 01.05.2013.
45. **Porter, E. M.** The competitive advantage of nations, New York, Free Press, 1990, 855 p.
46. **Prahalad, C.K., Hamel, G.** The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 1990, pp 79-91.
47. Puka valla koduleht, [<http://www.puka.ee/>] 10.05. 2013.
48. **Putnam, R.** Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy, UK: Princeton University Press, 1993.
49. **Reid, L. J., Smith, S. L. J., McCloskey, R.** The effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000–2006. *Tourism Management*, Vol. 29, No. 3, 2008, pp 581–593.
50. Sangaste valla koduleht [<http://www.sangaste.ee>] 01.04.2013.

51. **Santos, M. C. R., Fernñdez, M. G., Blanco, M. C.** Weak cognitive image of cultural tourism destinations, *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, Springer, Vol. 47, Issue 2, 2013, pp 881-895.
52. **Scott, N., Baggio, R., Cooper, C.** Network analysis and tourism: From theory to practice. Clevedon: Channel View Publications, 2008, viidatud Ngoasong, Z. M., Kimbu, N. A. Centralised decentralisation of tourism development: A network perspective. *Annals of Tourism Research*, Vol. 40, 2013, pp. 235–259 vahendusel.
53. **Siimon, I.** Turisminduse alused, Tartu, 1996, 212 lk.
54. **Simpson, M. C.** Community benefit tourism initiative: a conceptual oxymoron. *Tourism Management*, Vol. 29, No. 1, 2008, pp 1–18.
55. **Tooman, H.** Kuidas kasvab turismipuu? Argo kirjastus. 2010, 306 lk.
56. UNCTAD Promoting and Sustaining SMEs Clusters and Networks for Development. Geneva: United Nations (UN) Conference on Trade and Development, 1998, 24 p.
57. **Waddock, A. S.** A Typology of Social Partnership Organizations, *Administration & Society* Vol. 22, 1991, pp 480-515.
58. **Weaver, D., Oppermann, M.** Tourism Management. Milton, Wiley, 2000, viidatud von Friedrichs Grängsjö, Y. Collective Entrepreneurship - Networking as a strategy to business development. Department of Social Sciences, Mid Sweden University, 2009, 9 p, vahendusel.
59. **Wellman, B.** Structural analysis: from method and metaphor to theory and ,substance., *Social structures a network approach*. Cambridge; Cambridge University Press, 1988, pp. 19–61.
60. **Williamson, E. O.,** The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *The American Journal of Sociology*, Vol. 87, No 3, 1981, pp 548-577. [<http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/Org%20Theory/Readings/Williamson1981.pdf>] 14.04.2013.

61. **von Friedrichs Grängsjö, Y.** Collective Entrepreneurship - Networking as a strategy to business development. Department of Social Sciences, Mid Sweden University, 2009, 9 p.
62. **von Friedrichs Grängsjö, Y.** Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, No. 5, 2003, pp 427-448.
63. **von Friedrichs Grängsjö, Y.** Social Capital - a Facilitator for Action-oriented Destination Marketing? Department of Social Sciences, Mid Sweden University, 2004, 14 p.
64. **Wood, D. J., Gray, B.** Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, No. 2, 1991, pp 139–162.
65. World Tourism Organisation. Manila declaration on the social impact of tourism. Manila, 1997. [http://www.giovaniperleuropa.org/Manila_declaration.pdf] 20.11.2012.

Lisa 1. Intervjuu SA Otepää Turismi juhataja Margo Krüünvaldiga.

Kaspar Kasepõld (edaspidi K.K.): „Missugusena Te kirjeldaksite turisminduse olukorda Otepää piirkonnas?“

Margo Krüünvald (edaspidi M.K): „Olukorras, kus EAS-i ja muude toetuste jagajate toetus on vähenemas ning eelnevatel perioodidel on toetusfondide abiga projektid ellu viidud, mis ka täna elushoidmiseks vajavad ressursse. Kuna järgnevas Eesti riiklikus turismiarengukavas on planeeritud Lõuna-Eestis vaid 2 tõmbekeskust-Tartu ja Otepää, siis peame tugevalt tööd tegema. Konkurents on väga tihe, kes suudab välisturisti endale meelitada.“

K. K.: „Missuguse on Otepää võimalused sellises olukorras?“

M.K.: „SA otepää Turism ja kohalikud omavalitsused leiavad, et omavalitsuse tasandil ning ainult omavalitsuse toel pole turismi areng jätkusuutlik. Eesmärk on ühendada turismiettevõtted, nii otsesed kui ka kaudsed, et koondada näiteks ühiselt ressursse piirkonna turismi arendamiseks. Sarnane ühistegevus töötab Ida-Virumaal, kus on moodustatud turismi klaster.“

K.K.: „Kas Teie piirkonnas ettevõtjate vahel toimuvad mingisugused selle teemalised arutelud?“

M. K.: „Toimuvad erinevatel teemadel, hetkel on käimas üks ümarlaud. Arutelu teema on, mille järgi Otepää piirkonda presenteeritakse ning mille järgi on Otepää tuntud, miks Otepääle reisitakse. Paljude hinnangul on Otepää sportimispaigana tuntud. Ühesõnaga selgitada ühine arusaam sellest ning töötada välja Otepää bränd.“

K.K.: „Mis Teid huvitab, mis vajaks uurimist Otepää piirkonnas?“

M. K.: „Tarvis oleks uurida, kas turismiettevõtjad on nõus ühiselt panustama turismi arengusse. Kuidas nad ühissettevõtmisesse suhtuvad ja kas leiavad selle vajaliku olevat.“

Intervjuu toimus Tartus, märtsis 2013 ning oli eelnevalt kokkulepitud.

Lisa 2. Küsimustik Otepää piirkonna ettevõtetele.

Küsimustik on suunatud Otepää piirkonnas (Otepää vald, Sangaste vald, Puka vald, Palupera vald) tegutsevatele kaudsetele kui ka otsestele turismiettevõtetele.

Lugupeetud küsimustiku täitja!

Palun Teie abi turismiettevõtete koostöö uurimisel. Küsimustiku eesmärk on selgitada välja, kuivõrd on ettevõtted nõus ühiselt panustama turismi arengusse Otepää piirkonnas. Ettevõtte all mõistetakse nii äriühinguid, mitteäriühinguid kui ka eraettevõtteid.

Uuring teostatakse Tartu Ülikooli majandusteaduskonna bakalaureusetöö raames. Kõik vastused on anonüümsed ja neid kasutatakse töös ainult turismiettevõtete koostöö analüüsimiseks ja ettepanekute tegemiseks. Uuring koosneb 13 küsimusest ning vastamisele kulub 5-10 minutit.

Ette tänades, Kaspar Kasepõld, k.kasepold@gmail.com

1. Kus Teie ettevõtte asub? *

- ☐ Otepää vallas
- ☐ Sangaste vallas
- ☐ Palupera vallas
- ☐ Puka vallas

2. Teie ettevõtte tegevusvaldkond: *

- ☐ Majutusettevõtte
- ☐ Toitlustusettevõtte
- ☐ Aktiivse puhkuse ettevõtte
- ☐ Teenindustusettevõtte
- ☐ Äriettevõtte
- ☐ Muu

Kui valisite muu, palun täpsustage

Lisa 2 järg.

3. Kas Teie ettevõtte tegutseb... *

(võite valida mitu varianti)

- ☐ Kevadel
- ☐ Suvel
- ☐ Sügisel
- ☐ Talvel
- ☐ Aastaringselt

4. Kui palju on Teie ettevõttes töötajaid aastaringselt? *

- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ üle 20

5. Kui palju on Teie ettevõttes töötajaid hooajaliselt? *

- ☐ 0
- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ üle 20

6. Kas Teie ettevõtte teeb koostööd teiste Otepää piirkonna turismiettevõtetega? *

Kui vastasite eitavalt, siis minge palun järgmisena küsimuse nr 8 juurde.

- ☐ Jah
- ☐ Ei

7. Mis valdkonnas teeb Teie ettevõtte koostööd teiste Otepää piirkonna turismiettevõtetega?

Lisa 2 järg.

8. Millised on Teie arvates peamised turismiettevõtete koostööd takistavad tegurid? (1-ei nõustu üldse, 7- nõustun täielikult) *

	1	2	3	4	5	6	7
Info puudumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puudub motivatsioon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
koostööd teha							
Koostöövajaduse puudumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajaressursi puudumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usaldusväärsete koostööpartnerite puudumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koostööpartnerite erimeelsused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ühise visiooni puudumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Halb majanduslik olukord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Millised on Teie arvates turismiettevõtete koostööd soodustavad tegurid? (1-ei nõustu üldse, 7- nõustun täielikult)*

	1	2	3	4	5	6	7
Ettevõtete motivatsioon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
koostööd teha							
Eelnev koostöö kogemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senine koostöö on andnud oodatud tulemusi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olemasolevad suhtevõrgustikud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Surve kasvavast konkurentsist teistes turismi piirkondades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ühise identiteedi olemasolu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hea majanduslik olukord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 2 järg.

10. Kas Teie ettevõtte on valmis panustama ressursse ühistegevusse, mille eesmärk on Otepää piirkonnas turismi arendamine? *

- ☐ Jah
☐ Ei

Kui vastasite jah, palun täpsustage, missuguseid ressursse olete nõus panustama.

11. Millise koostöövormina näete turismiettevõtetevahelist koostööd Otepää piirkonnas? *

(võite valida mitu varianti)

- ☐ Ühised paketid
☐ Ühisprojektid
☐ Ressursipõhine koostöö
☐ Partnerlus (Partnerettevõtete erinevate juhtimis- ja operatiivtasandite integreerimist, vahetut ning järjepidevat koostööd, mille eesmärk on luua ühiselt lisaväärtust, vähendades pidevalt kulusid)
☐ Koostöö võrgustik (Eesmärk on jaotada toiminguid või tegevusi, koostöö paremate saavutuste nimel, jaotamaks teadmisi ja/või informatsiooni, piiratud liikmelisus.)
☐ Turismi klaster (Klaster on omavahel konkureerivate, koostööd tegevate või sõltumatute institutsioonide kooslus, mille eesmärk on sihtkoha konkurentsivõime tõstmine. Vajalik piisav hulk liikmeid, et nende koostoimel oleks positiivne ning tähendusrikas mõju ettevõtete tulemuslikkusele)

12. Kuivõrd on Teie arvates järgnevad organisatsioonid aidanud kaasa piirkonna turismiettevõtetevahelisele koostöö edendamisele? (1-ei ole üldse aidanud, 7-väga palju aidanud) *

	1	2	3	4	5	6	7
SA Otepää Turism	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohalikud omavalitsused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SA Valgamaa Arenguagentuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Soovi korral lisage palun mõni ettepanek või kommentaar, kuidas tõsta turistide külastatavust Otepää piirkonnas?

Uuringus osalejatel on soovi korral võimalus tutvuda uuringu tulemustega hiljemalt 2013. a. juuniku lõpus. Töö tulemustega tutvumiseks sisestage palun oma e-mail:

SUMMARY

TOURISM BUSINESS READINESS FOR COOPERATION ON THE EXAMPLE OF OTEPÄÄ AREA

Kaspar Kasepõld

Today, tourism is recovering from the recession and competition in tourist regions is getting stronger. The main competition in tourism industry takes place between regions rather than between companies. It is important to explore the cooperation between tourism businesses, because tourist first chooses to travel the state, then region, and finally the destination with its many attractions. Hence all the companies whose services constitute integrated tourist products should cooperate. The aims of co-operation should be inviting tourists to visit the operating area of the cooperating businesses, and more efficient tourism development.

Otepää region is currently lacking cooperation between tourism companies, involving the majority of companies aiming to attract tourists to the region. At the same time, Valga County, which is also Otepää area, is characterized by modest growth of tourist visitation and recovery of the recession has not been as rapid as in the rest of Estonia. When selecting research object, a crucial factor is singularity and difference from the rest of Estonia - Otepää area (Otepää, Sangaste, Puka, Palupera parish) is special in that it has two tourist seasons (summer and winter season), compared to the rest of Estonia, where there is essentially one season, the summer. Also, the importance lies in the sporting opportunities of the region. Based on the above, the author believes that it is important to examine the companies willingness to cooperate. Research subjects are both indirect and direct companies that are related to Otepää regional tourism product formation. Results of the study could be used to develop cooperation between companies in the Otepää region and to develop a form of cooperation.

Based on the above, this work aims to identify the willingness to cooperate of the tourism businesses of Otepää. To achieve those objectives, following research tasks have been set:

- Describe the forms of cooperation in tourism,
- Identify impacts of co-operation in tourism development,
- Provide a brief overview of Otepää area,
- Prepare and conduct an interview with a board member of Otepää SA Tourism
- Draw up a questionnaire in collaboration with the SA Tourism Otepää,
- Carry out a survey among companies in the region of Otepää,
- Analyze the collected data.

This work is divided structurally into two chapters: the theoretical part deals with the importance of cooperation and forms of cooperation in the tourism industry, and the impact factors of cooperation in tourism development, as well as examples of cooperation activities in the tourism industry. Theoretical part of the work is based on the following deliverance: cooperation must also have a cause and a form for the inter-company joint to take place. Cooperation between tourism businesses influences the development of tourism and therefore, a discussion on these effects takes place in this work .

The second chapter contains a brief overview of the Otepää region, research methodology and sample description and analysis of collected data and the resulting conclusions. In this work topics will include two case studies - Freidrich Gröngsjä's (2004) work on central Swedish hotel group operating in the region, exploring the structure and functioning of cooperation and group members assessment of co-operation performance. In the second case study, the author examines a tourism cluster which is operating in Ida-Viru County, its operational objectives and functioning of the mechanism. Research work based on similar principles has not previously been conducted in the region.

The analyzed results showed that respondents' see the lack of common vision among businesses as the main hindering factor. Those questioned felt that other obstacles were not present in Otepää area. When examined estimates of business by field of activity, it differed from other businesses operating in the field. These companies believe that all factors listed in the questionnaire prevent cooperation in Otepää region, except one

which was poor economic situation. In other areas the results were similar, and the only drawback was the lack of a common vision. There were differences in respondents assessments depending on the staff size of the company. Companies that employed up to five employees, evaluated lack of vision as a hindering factor. However companies that employ six or more employees found that in Otepää region there is a need for inter-enterprise cooperation. All other characteristics were found to be present in Otepää area. Respondents felt that Otepää region generally has all the features offered by the author. Considering the size of the staff of the business, it became clear that larger companies (six or more employees) considered all the factors to be occurring in Otepää region. The most highly evaluated with favorable characteristics was competitive pressure by other tourist areas. Smaller companies (1-5 employees) evaluated the same identifier as having lowest impact, but found that it still promotes cooperation. Another finding was that companies that do not recruit seasonal workers do not sense the pressure of competition from other tourist areas as facilitating cooperation. In conclusion, it can be expected that companies that do not recruit seasonal workers and employ 1-5 employees do not perceive the growing competition from other tourist areas.

Exploring the evaluations of companies on tourism-related organizations in the region of Otepää, companies agreed that cooperation between enterprises is most supported by SA Otepää tourism and less has been done by local governments. In Otepää region, 78% of the respondents already cooperate, mostly through common packages and individual joint projects. 83% of respondents were willing to contribute to the cooperation with necessary resources. The author's opinion is that the above results indicate that the companies of Otepää see the need to cooperate with the tourism sector, and are also ready to contribute to this.

By studying what form of action for cooperation responding companies preferred, it was found that networking was most offered, followed by common packages and joint projects. The latter two forms of cooperation, however, do not ensure consistent development of tourism and their impact on tourism in the region is somewhat marginal. Therefore, the author's opinion is that the suitable form for cooperation in Otepää area is cooperation network.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Kaspar Kasepõld**, (sünnikuupäev: 06.02.1987)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Turismiettevõtete valmisolek koostööks Otepää piirkonna näitel“, mille juhendaja on lektor **Merike Kaseorg**,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus/Tallinnas/Narvas/Pärnus/Viljandis, 28.05.13 (*kuupäev*)